



**K**NOWLEDGE



**S**kills



**A**ttitude



المناهج التدريبيّة

# دراسات الوصف الوظيفي



**Job Description**

65  
D





دارة أفضل



## دراسات الوصف الوظيفي

مكتبة الإسكندرية

٢٠١٢  
PMEC

إعداد المادة العلمية

خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك



المستشار العلمي



أ. د. عبد الرحمن توفيق



# المحتويات

١	وظائف المنظمة وعلاقتها بوظائف المدير.....
٧	حالة عملية الشركة العصرية للتجارة والصناعة.....
١١	إدارة الأفراد كنظام مفتوح.....
١٧	لحظات للتأمل.....
١٩	ماذا يعنى النجاح فى مهنتك؟.....
٢١	تحليل وتوصيف الوظائف.....
٢٢	تحليل الوظائف.....
٣١	إشراف الوظيفة على أعمال الغير :.....
٣٦	التدريب على رأس العمل.....
٣٧	وللمشرف أدوارا عديدة.....
٣٩	الأساليب العلمية المختلفة لتقييم الوظائف.....
٥٩	تحديد معدلات الأداء والمستويات الوظيفية.....
٦٣	الاختيار والتعيين.....
٧٤	بعض النقاط الهامة حول معدلات الأداء.....
٨٥	ماهية تقييم الأداء.....
٨٨	القائمون بعملية التقييم.....
٩٠	الفروق الفردية بين العاملين.....
٩٢	أخطاء عملية التقييم.....
٩٦	علاج أخطاء التقييم.....



## وظائف المنظمة وعلاقتها بوظائف المدير

### مقدمة :

هناك نواحي متعددة للنشاط الإنساني. ولكن ربما لا يوجد ما هو أهم من الإدارة. طالما، أن مهمتها هي تنفيذ الأعمال وتحقيق الأهداف بواسطة أفراد آخرين.. ويلاحظ أنه في أي منظمة من المنظمات (إنتاجية أو خدمية أو حكومية..) فإننا نجد أن كفاءة الأفراد في تحقيق أهدافهم المشتركة عن طريق عملهم الجماعي المشترك تتوقف إلى درجة كبيرة على الكفاءة الإدارية لأولئك الذين يشرفون على إدارة وتنظيم هذه المجموعات من الأفراد.

ويرى العديد من كتاب الإدارة أن وظيفة المدير أساسا واحدة سواء كان ذلك في مستوى الإدارة العليا أو مستوى الإدارة التنفيذية أو في مستوى الإشراف. ففى أى مركز وحيثما يكون المدير مسئولا عن نتائج الأعمال التى يتعاون مرؤوسيه فى القيام بها فإنه لن يستطيع أن يحقق هذه الاهداف المنشودة إلا عن طريق تنسيق جهود أفراد المجموعة التى يرأسها أو يشرف على إدارتها. ولا شك أن هذا العمل يحتاج إلى إستخدام مبادئ معينة تختلف تماما عن تلك المبادئ والأصول التى يعتمد عليها المهندس أو المحاسب فى أعماله.

ولكى نصل إلى تقسيم منطقي للمبادئ والأصول العلمية الإدارية فسوف نقوم بدراسة وتحليل وظائف المدير ومراحل العملية الإدارية التى تنحصر فى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.



### أولا : وظائف المدير

يمكن أن يقال عموما بأنه لا يوجد إتفاق عام من الكتاب في إدارة الأعمال بالنسبة للوظائف الإدارية، ولكن بصفة عامة نجد أن وظائف المدير الأكثر قبولا وأهمية هي التي تنحصر في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

وفيما يلي عرض سريع لهذه الوظائف الإدارية :

#### ١- التخطيط :

يعرف التخطيط بأنه :

الوظيفة الإدارية التي تتضمن الاختيار من بين البدائل بالنسبة لأهداف المنظمة وسياساتها وإجراءات العمل بها وبرامجها.

من التعريف السابق يتضح أنه في حالة عدم وجود أهداف، أو سياسات أو إجراءات أو برامج بديلة فلن يكون هناك تخطيط.

أهمية التخطيط : تلخص فيما يلي :

- أ - بدون بصيص العمل إرتقاليا والقرارات بدون معنى.
- ب - توجيه الإهتمام نحو أهداف المشروع التي تعتبر أهدافا لجميع أوجه النشاط.

ج - يعتبر التخطيط نوعا من الإقتصاد، إذ أنه بإتباع الطريقة السليمة المناسبة للظروف المحيطة، فإنه يمكن تخفيض التكاليف إلى أقل حد ممكن ومحو الإسراف وحسن إستخدام الموارد.

التخطيط أساسه الدراسة والتنبؤ وإتخاذ القرارات المؤثرة على مستقبل المشروع وتحديد خط السير بالنسبة لأجهزة العمل بشكل منسق لتحقيق الأهداف المطلوبة.



ولا شك أن التخطيط - كعمل إداري - يتعلق بالمستقبل وما سيتم داخل المنظمة أو متعلقا بشئونه، وغالبا ما نجد أن التخطيط نتيجته إيجاب جديد أو سياسة جديدة أو إجراء أو نظام جديد تترتب عليه آثار معينة للمنظمة مما يعنى أن التخطيط غالبا ما تكون نتيجته التغيير فى السياسات أو نظم العمل أو الإجراءات بغرض الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل وأقل التكاليف، ويجب على الإدارة أن تنتبه إلى مقاومة العاملين للتغيير وإخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق الهدف.

## ٢- التنظيم :

تتضمن وظيفة التنظيم :

تحديد وحصر أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف، وتجميع هذه الأوجه من النشاط وتخصيصها لشخص محدد وتفويضه السلطة الوظيفية اللازمة لتنفيذها، وتحديد علاقة السلطة والمسئولية بينه وبين الآخرين.

يعتبر الهيكل التنظيمى نتيجة لقيام المدير بوظيفة التنظيم، ولا شك أن التنظيم الجيد يمثل الأساس لنجاح المنظمة، ولهذا لابد أن يقوم على أصول ومبادئ علمية حتى يكون تنظيما جيدا.

## ٣- التوجيه

يقصد به :

أوجه النشاط المتعلقة بإرشاد الرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل وتنفيذهم للأوامر الإدارية والسياسات المختلفة.



فمن واجب المدير تحريك الشعور الخاص بإحترام أهداف المنشأة وسياساتها ونظم وقواعد العمل لدى الرؤوسيين، وعلى الرؤوسيين أن يفهموا - عن طريق رؤسائهم - الهيكل التنظيمي، والعلاقات الداخلية بين الأفراد والإدارات والأقسام المختلفة في المنشأة.

ومن صميم عمل المدير - من هذه الوظيفة - تنمية القدرة والرغبة على العمل بروح الفريق معاً لدى الرؤوسيين ويدربهم على كيفية الاستفادة من الغير وينمى فيهم روح القيادة والقدرة على توجيه الآخرين، وعموماً تقتضى هذه الوظيفة أن يظل المدير على اتصال مستمر برؤوسيه - بشكل مباشر أو غير مباشر - وأن يكون قادراً على فهم نفسية الرؤوسيين وكيفية معاملتهم

٤. الرقابة

يقصد بها :

أوجه النشاط التي تعمل على أن تتمشى الحوادث والتصرفات مع الخطط المرسومة.

وهذه الوظيفة تتطلب من المدير :

- أ - وضع معايير الأداء.
- ب - التنفيذ الفعلي.
- ج - تحديد الإخفاقات عن المعايير الموضوعة وتحديد المسؤولين عنها.
- د - إتخاذ الإجراءات التصحيحية بالشكل الذي يعمل على استمرار تحقيق أهداف المنشأة بأفضل الوسائل وأقل التكاليف.



## ثانيا : وظائف المنظمة

بشكل عام يمكن جميع مجموعات النشاط المختلفة في المشروعات (من نشاط إدارى وفنى) فى وظائف وإدارات متنوعة تحقيقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل.

ومن أهم الوظائف (أو الإدارات) فى المشروع مايلى :

١- وظيفة الإنتاج.

٢- وظيفة التسويق.

٣- وظيفة التمويل.

٤- وظيفة الأفراد.

٥- وظيفة الشراء والتخزين .

٦- وظيفة العلاقات العامة.

وطالما أننا فى مجال التركيز على إدارة الأفراد فسوف نخصها ببعض التفصيل.

وظيفة الأفراد :

تهتم بتكوين وتنمية القوة العاملة وكل مايتعلق بشئونها الإدارية. بما يضمن توفير الكفايات البشرية اللازمة لأنواع الوظائف المختلفة فى المنشأة وذلك فى جو يسوده التعاون والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ومن أهم وظائفها (أو مسئولياتها) مايلى :

١- إختيار وتعيين العاملين الملائمين للوظائف الحالية ووضع سياسات النقل والترقية والإستغناء عن الخدمة والفصل.



- ٢- رسم سياسات المرتبات والأجور بما يضمن قبولها من جانب العاملين وإطمئنانهم وبما يضمن إستقرار العمل في المنظمة.
- ٣- مراعاة العامل الإنساني في المنظمة وملاحظة رسم السياسات الإدارية التي تتصل بالأفراد بشكل يوفر الإستقرار والتعاون وخاصة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ٤- الإهتمام بوسائل الإتصال المختلفة بين المستويات الإدارية المختلفة، وذلك لإزالة أى سوء فهم بين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي لزيادة حرصهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- ٥- القيام بخدمات عامة للعاملين مثل الخدمات الإجتماعية والصحية وبناء المساكن والنوادي والتأمين الجماعي وبناء المستشفيات .... إلخ.

PMEC



## حالة عملية

### الشركة العصرية للتجارة والصناعة

في منتصف الثمانينات كانت الشركة العصرية للتجارة والصناعة تواجه موجة عداة سافر في بيئة الأعمال المحيطة بها، وإزاء ذلك العداة كان على الشركة أن تتخذ قرارا بشأن طبيعة النشاط الذي تنوى أن تخصص فيه.

ولقد أخبرها مستشارو الأستثمار وهم متشائمون بشأن قدرة إدارة الشركة على فعل الكثير بشأن أعمالهم التي تنقسم بالتداخل - إن أملاها الوحيد في الإنقاذ يكمن في قيامها بإعادة توزيع جغرافي كبير لأصولها، وعلى ذلك فقد قامت ببيع أعمالها الخاصة بالتجهيزات الطبية.

وتركز النصيحة التي قدمها مستشارو الإستثمار في ثلاثة محاور رئيسية هي :

١- التعرف على تلك الأعمال التي جعلت ملكية الشركة ملكية قلقة في السنوات الماضية

٢- عمل تصفية للسلع الخاصة الموجودة لدى الشركة (سواء تلك الخاصة بلعبة البولنغ، أو لعبة البلياردو ، أو محركات الزوارق الصغيرة).

٣- إستخدام الأموال المتاحة للشركة لتنمية منتجاتها الناشئة، وتقديم الحماية للأعمال التقنية (وهي تمثل نحو ٣٠٪ من المبيعات)، ويدخل في قائمة هذه المنتجات: شبكات التمويه والخداع، ونظم الترشيح والتنقية.

ولقد إعتبر السيد /أبو بندر (مدير الشركة) أن هذا التقييم من جانب مستشاري الأستثمار هو بمثابة إهانة وتحد شخصيين بالنسبة له، وكان يكرر دائما "إن ما يغضبني جدا هو أن أستمر حتى الساعة الثالثة بعد الظهر أكتب



أهداف الشركة على أوراقها الصفراء، وأن أعلن محذرا أنه يجب علينا أن نركز على أعمالنا الحالية، ولا نحاول أن نكون شيئا غير أنفسنا".

كما شن الأعضاء المخضرمون في مجلس الإدارة حملة عنيفة ليثبتوا أن أخطاء الشركة لا تكمن في العمليات الإنتاجية بها، بل إن الأساليب الإدارية السابق إتباعها هي التي قادت إلى هذه النتائج.

ولقد قاد السيد / أبو بندر مجموعة من التغيرات المثيرة لإقناع مديري الشركة بأن فلسفته المتمثلة في أن "الثروة لا تنتج على مستوى الشركة، وإنما على مستوى الأقسام الإنتاجية" قد أصبحت راسخة بشكل حقيقي. فقد خُلع أبو بندر من وظيفة مشرفي العمليات الإنتاجية، وكذا من أربع مجموعات من الوظائف الإدارية، وقام بتقليص عدد الأقسام من ١١ قسم إلى ٨ أقسام فقط.

وبالنسبة للإدارة العليا فقد ألغى قاعة الطعام للإدارة العليا للشركة، وخلص من مبلغ ٢٠ مليون ريال كانت مستحقة للإدارة العليا، كما أستطاع من خلال قيامه بتأجير مركزين من المراكز الثلاثة الرئيسية للشركة أن يوفر مبلغ ٢ مليون ريال سنويا في تقييم حقيقي للنفقات.

أما أكثر ماثير فخر أبو بندر فهو أنه استطاع تقليص حجم الهيئة الإدارية للشركة من ٥٦٠ إلى ٢٣٠ فردا فقط، ومع ذلك فقد إستقر تدفق العمل والتقارير بالشركة رغم أن هناك ٥ مراكز إدارية بالشركة حالت بينه وبين أقل مستوى وظيفي وأصبحت القرارات تتخذ - الآن - في ساعات أو أيام بعد أن كانت تستغرق أسابيع وشهور، ويرجع السبب في ذلك إلى أن تقارير مراكز مديري العموم قد صارت تصل مباشرة إلى رئيس الشركة.

فعلى سبيل المثال حين كان أبو أحمد (المسئول عن المصنع ٢٠٠ للشركة) بحاجة إلى إجابة سريعة عما إذا كان يمكنه إنفاق مبلغ ٤٠٠ ألف ريال لإنتاج لوحة نتائج آلية للعبة البولنغ لمواجهة ظروف المنافسة، فقد أخطره أبو



بندر - في اليوم التالي - أنه تمت مناقشة الموضوع، وتمت الموافقة، لقد أبدى أبو أحمد دهشته لهذه السرعة الكبيرة في اتخاذ القرار والتي لم تكن تتم في السابق.

إن الغرباء عن الشركة يعرفون قدرة / أبي بندر (الذي قضى ٢٦ عاما متهرسا في الشركة وترقى فيها كبائع حتى أصبح رئيسا لها عام ١٩٧٧م) على تنفيذ خطته الأساسية باقل قدر من الإغرافات في العمليات التشغيلية، فضلا عن إهتمامه بالنواحي المعنوية سواء خارج الشركة، أو من خلال الحفاظ على العاملين بالشركة، وكانت وسيلته الأساسية التي إستخدمها هي التعويض المادي، فقد قام بإنفاق ٨٧٥ ألف ريال ليضاعف عدد الأسهم التي تمنح للعاملين بالشركة طبقا للأختها الأساسية، وفي إطار خطة الملكية بها، كما توصغ في برنامج الحوافز بالشركة ليضاعفه ٤ مرات كي يشمل رجال الإدارة العليا (وبلغ عددهم ٥٠ مديراً) كما جعل حجم العمولة بالشركة يعتمد بدرجة كبيرة على الأداء المالي للقسم الذي يرأسه المدير.

ويجب أن يؤخذ في الحسبان - أيضا - نجاحه في تحقيق الأهداف التي تتراوح ما بين جودة المنتج، والأهداف الشخصية ذات الصلة المحددة بوظيفة المدير، فكما قال المسؤول عن مبيعات الزوارق البحرية " أنك سرعان ما تتذوق طعم الفاكهة " وهذا القول حقيقى فقد تضاعف ما يكسبه هذا المسئول من الشركة نحو ثلاثة أضعاف نتجية أن مبيعاته إرتفعت بنحو ٢٧٪ عام ١٩٨٤م.

وما لاشك فيه أن الظروف الإقتصادية المتطورة في المملكة قد ساعدت على ذلك، لكن الأهم هو هذه التطورات التشغيلية المؤثرة سواء في الإنتاج أو في إدارة المخزون، فقد تحققت وفورات ضخمة من إخضاع خطوط الإنتاج الرئيسة الثلاثة (موتورات الزوارق الصغيرة، أجهزة قيادة السفن البحرية، أجزاء القوارب البحرية السريعة) تحت إدارة واحدة، مما أدى إلى وفر مقداره ٥ مليون ريال بالنسبة للتكاليف غير المباشرة، فضلا عن أنه قد أدى إلى تخفيض بنحو ١٠٠ مليون ريال فيما يتعلق بنقطة التعادل بالنسبة للمبيعات السنوية.



بإختصار .. لقد أصبح لكل وحدة مديرها، وقسمها الذي تنسب إليه، والمراقب الخاص بها، ونظرا لأن الأقسام المختلفة بالشركة تشترك في الإستفادة من التسهيلات الإنتاجية بها، فقد نشأت العديد من مشاجرات التسابق للإستفادة من هذه التسهيلات، كما أصبحت الرقابة على العملية الإنتاجية رقابة فعالة تمنع أى عامل من إهمال أى جزئية فى عمله لأنه يعرف أنه سيكون - حينئذ - تحت (رحمة) الرقيب، كما يتم - الآن - توزيع حصص العملية الإنتاجية الفردية طبقا لتنبؤات المبيعات والتي تحدد بصلة القائمين عليها الوثيقة بالعملاء، والذين يتم منحهم خصما مسموحا به إذا وافقوا على المساهمة فى تحديد وتنفيذ الأهداف البيعية السنوية.

ومع ذلك فما زال أبو بندر يواجه التحدى الكبير فى سبيل تحويل فلسفة الشركة التى تركز على تجنب الفشل إلى فلسفة مجابهة الخطر فى سبيل تحقيق النتائج المرجوه، ولذا فقد قام بتكوين مجموعات مخاطرة رأسمالية فى الأقسام المختلفة للمساعدة فى تحويل فلسفة الشركة، وتتكون كل مجموعة من فريق إدارة مخصص لرعاية المنتجات الجديدة، وتمول من ارصدة الشركة، وعلى ذلك فلن يضطر المديرون إلى الإختيار بين التضحية بعمولاتهم أو أرباحهم فى سبيل تجنب عناصر المخاطرة.

والمطلوب:

ينقسم المشاركون إلى مجموعات عمل

رؤية الخبير لمناقشة الحالة مع التركيز بوجه خاص على مايلى :

- ١- بناء على حالة الشركة العصرية، كيف يمكنك تعريف الإدارة.
- ٢- إذا أخذت وظيفة السيد / أبو بندر ... فما هى أبرز المسئوليات الأساسية لوظيفة المدير؟.
- ٣- هل تعتقد أن المسئول عن الإنتاج فى أى من وحدات الشركة يجب أن تكون له - عموما - نفس واجبات أبى بندر؟ علل لما تقول.



## إدارة الأفراد كنظام مفتوح

### مقدمة :

لقد تطور الفكر الإداري في السنوات الأخيرة ونتج عن ذلك عدد من النظريات والأفكار ساهمت في تعميق المفاهيم الإدارية وتسهيل ممارستها، وقد كان لكل فترة زمنية - ومايصاحبها من ظروف إقتصادية وتكنولوجية وإجتماعية، نظريات وأفكار بذاتها، ويتميز عصرنا الحالي بالعلاقة الوثيقة بين فروع العلم المختلفة، إذا تقترض العلوم من بعضها المفاهيم والمصطلحات، وتتبادل أدوات البحث والتحليل وتتشارك في الوصول إلى نتائج معينة، الأمر الذي يثرى هذه الفروع ويسهل تقدمها جميعا.

وقد اقترضت الإدارة من العلوم بعض المفاهيم والنظريات، منها نظرية النظم التي تطبق بشكل واسع في العلوم الطبيعية، وقد ألقت هذه النظرية الكثير من الضوء على المشكلات الإدارية وتسهيل تحليل النظم والوصول إلى علاج ناجح لهذه المشكلات، وفيما يلي تعرض لدخول النظم والمساهمة التي يقدمها للإدارة عموما وإدارة الأفراد على نحو خاص.

ماهو النظام : يعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء التي تعمل معا بشكل متكامل لتحقيق الهدف.

وهذا المفهوم يستمد أهميته من أنه :

- ١- ينظر إلى التركيب الكلي للمنظمة أو الشركة محل الدراسة.
- ٢- يدرس الأجزاء المكونة لهذا التركيب الكلي ودور كل جزء.
- ٣- يدرس العلاقة بين هذه الأجزاء والتي تمثل علاقة تبادلية متفاعلة



- يوضح أن أى تغيير فى أى جزء من هذه الأجزاء يحدث تغييرا بشكل أو آخر فى الاجزاء الأخرى ومن ثم فى النظام الكلى.

أنواع النظم :

تنقسم النظم إلى نوعين رئيسيين هما :

أ - النظام المفتوح :

وهو النظام الذى بينه وبين البيئة الخارجية علاقة تفاعل مشترك، فكل نظام يعيش فى بيئة مكونة من مجموعة من المتغيرات التى تشكل بالنسبة للمنظمة فرصا ومعوقات أو عوامل مساعدة وأخرى معطلة تؤثر على النظام إيجابيا وعمليا وكذلك فإن البيئة المحيطة بالنظام تتأثر به أيضا أى أن التأثير بين الجانبين متبادل.

ب - النظام المغلق :

هو النظام الذى يمكن عزله عن بيئته والتحكم فى العوامل التى تدخل فى عملياته أو إبطال تأثيرها فيه، والحقيقة أن صفة الغلق هذه نسبية، إذ لا يمكن أن نتصور نظاما منعزلا عن بيئته دون تدخل من نوع أو آخر (فحتى الكيميائى الذى يجرى تجربته العملية محاولا عزل كل العوامل التى لا يريد أن تؤثر على تجربته حتى فى هذه الحالة وإن كان الكيميائى يحكم سيطرته على هذه التجربة إلا أن المدخلات التى إستخدمها فيها جاءت من البيئة، والتكنولوجيا التى يوظفها جاءت من البيئة، كما أن مخرجات تجربته - ستذهب أيضا إلى البيئة وتحدث تأثيرها فيها).

وعموما نجد أن كل الأنظمة الإنسانية - وكل شئ حى عموما تعتبر أنظمة مفتوحة تتفاعل مع بيئتها فى علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر.



## مكونات النظام :

يتكون النظام من عناصر رئيسية تشكل دورته الحيوية المستمرة وهذه العناصر هي:

أ - المدخلات : تعبر عن المفردات التي تأخذها المنظمة من البيئة بخصائص معينة وهذه المدخلات عادة ما تكون إنسانية (أفراد) ومادية (المواد الخام والأجزاء المتنوعة والآلات والمعدات) وتكنولوجيا (العدد والآلات المستخدمة والطرق والأساليب المتبعة في عملية التصنيع) ومعلومات (إذ تحتاج عملية التحويل إلى معلومات معينة بكمية وجوده محددة وتوقيت معين حتى تتم على الوجه المطلوب).

وعادة ما تكون المدخلات التي يستخدمها نظام معين بمثابة مخرجات نظام آخر.

ب - العمليات : يقوم النظام باستخدام المدخلات المتوفرة لديه في مجموعة من الأنشطة تعرف بالعمليات أو الجانب التحويلي للنظام. وتجرى هذه الأنشطة في مراحل مختلفة - تحضيرية وتشغيلية وتجهيزية، ويترتب عليها الحصول على مخرجات معينة.

ج - المخرجات : بعد أن تنتهي الأنشطة التي تتم في مرحلة العمليات، يحصل النظام على مخرجات معينة ذات مواصفات محددة (سلعة - خدمة).

د - إسترجاع المعلومات : وتعنى رقابة النظام عن طريق المعلومات التي توضح مقدار نجاحه أو فشله في تحقيق أهدافه، فعندما تتطابق المخرجات مع الأهداف المحددة للنظام فإن النظام يكون قد حقق أهدافه بالكامل، وعند الاختلاف يكون النظام قد حقق أهدافه بشكل جزئي. أما إذا اختلف تماما عن الهدف فإن النظام يكون قد أخفق في تحقيق أهدافه.



وفيفد إسترجاع المعلومات فى ضرورة إتحاذ إدارة النظام الإجراءات اللازمة لتصحيح وضبط المسار وتوجيه النظام الوجهة التى تمكنه من تحقيق أهدافه، ويكون ذلك بتعديل المدخلات أو العمليات أو الأهداف. خصائص النظام :

١- أنها تعمل من خلال بيئة معينة.

٢- أنها تتكون من عناصر فرعية تشكل البناء الاساسى للنظام.

٣- التداخل أو التكامل بين الأجزاء الفرعية للنظام.

٤- لكل نظام وظيفة رئيسية أو هدف رئيسى بموجبه يتم تقويم الأداء للمنظمة ككل ولأنظمتها الفرعية. إدارة الأفراد كنظام :

يمكن بلورة أهم الآثار التى خلفها مدخل النظم على إدارة الأفراد فيما يلى :

١- أن وظائف وأنشطة إدارة الأفراد يجمع بينها التكامل، وأن بها من التداخل والترابط ما يجعلنا ننظر إليها جميعا نظرة شاملة حتى نحقق برامج إدارة الأفراد الغايات والأهداف التى تسعى إلى تحقيقها.

٢- نتيجة لتطبيق مدخل النظم فى مجال إدارة الأفراد أصبحت إدارة الأفراد بالنسبة لكل العاملين بالمنظمة مهما اختلفت مستوياتهم الإدارية (أو التنظيمية)، وتمتد مسؤولية إدارة الأفراد لتشمل تدريبهم وإعداد تقارير عن تقييمهم لأن جميع الأفراد بالمنظمة (مهما كان مستواهم) لهم دور يجب أن يؤدوه بفاعلية وكفاءة وإلا أثر ذلك على مستوى كفاءة التنظيم كله.

٣- كان لمدخل النظم أثره أيضا فى إعتبار أن عملية إدارة الأفراد تعتبر عملية ديناميكية مستمرة، وتتمثل أنشطتها على شكل حلقات متصلة ومتتابعة بإستمرار من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتستهدف فى النهاية توفير العاملين الأكفاء اللازمين لأداء مهام معينة تحقق فى النهاية أهداف ومصالح المنظمة.



## تطبيق عملي

في ضوء خبرتك العملية في إدارة الأفراد "بالشركة" أجب عما يلي :

١- هل يمكنك القول بأن إدارة الأفراد بـ "الشركة" يمكن تطبيق مفهوم النظم عليها؟

☐

لا

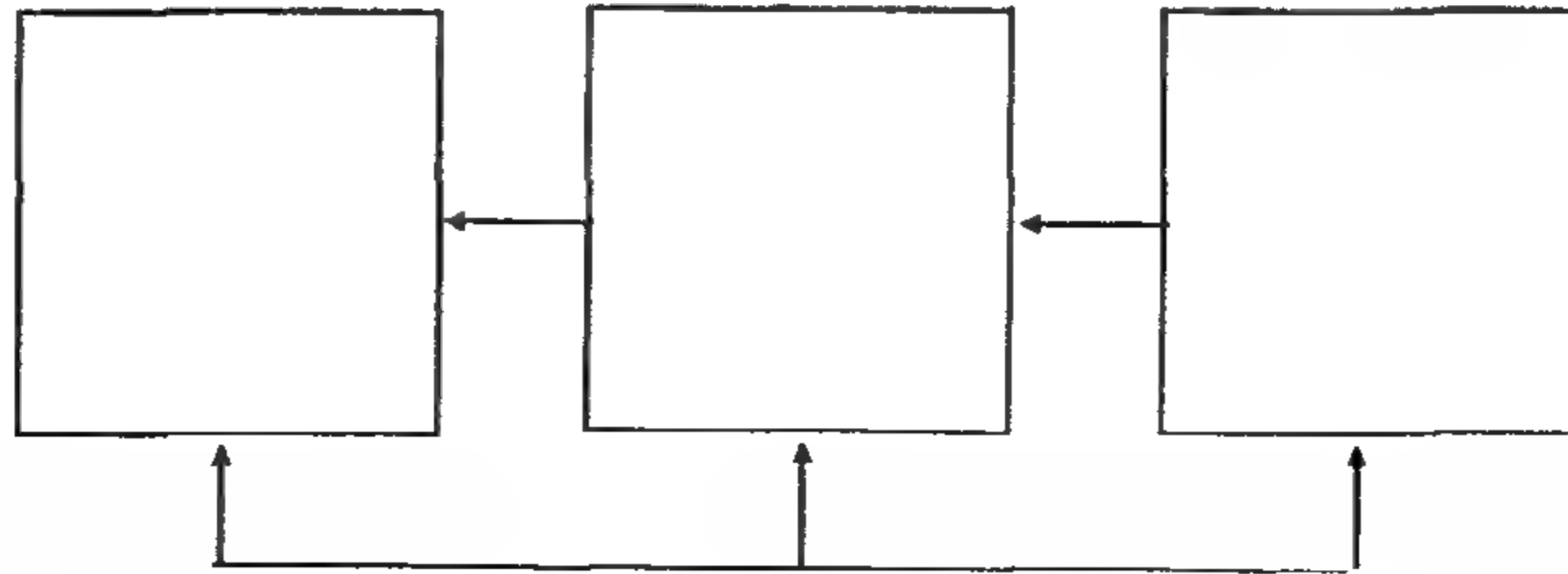
☐

نعم

علل إجابتك بـ (نعم) أو (لا)

٢- أي أنواع النظم تتبع في إدارة الأفراد بالشركة ؟ علل؟

٣- ماهي مكونات نظام إدارة الافراد بالشركة ؟ أكمل مايلي ..





٤- هل تعتبر النظام الموجود في إدارة الافراد بالشركة فعالا ؟ علل ؟

إذا لم يكن النظام فعالا، فما هي مقترحاتك لزيادة فعاليته ؟



PMEC



## لحظات للتأمل

خذ اللحظات الآتية للتفكير في نفسك والمهنة التي تشغلها.

١- ماهى الجملة التي تصف بالضبط شعورك نحو مهنتك ؟

\_\_\_\_\_ أحبها، فيها تحد وأنا أنمو معها.

\_\_\_\_\_ أنا راض إلى حد معقول، ولكن التحدى أقل مما كان عليه فى الماضى.

\_\_\_\_\_ بدأت أمل وأشعر بعدم الرضا، وحيويتى تتناقص.

\_\_\_\_\_ اشعر بأننى محبوس لا أستطيع الفكاك.

\_\_\_\_\_ أكره هذه المهنة

\_\_\_\_\_ أية إجابة أخرى (حدد)

٢- ماهى الجملة التي تصف شعورك نحو وظيفتك الحالية والمؤسسة التي تعمل بها؟

\_\_\_\_\_ أنها وظيفة ممتازة، لا أريد تغييرها.

\_\_\_\_\_ أود الإستمرار فى وظيفتى هذه، مع تغييرات طفيفة.

\_\_\_\_\_ المؤسسة جيدة ولكن الوظيفة لا تعجبنى، أفضل وظيفة أخرى بنفس المؤسسة.

\_\_\_\_\_ هذه المؤسسة ليست مكانى المفضل، أود الخروج منها بسرعة

\_\_\_\_\_ أية إجابة أخرى (حدد)



٣- كيف تقارن وظيفتك مع أنشطتك الحياتية الأخرى (العائلية ،  
الاجتماعية)، ابن إجابتك على أساس درجة الرضا التي توفرها لك  
الوظيفة (أسقط من تقديرك الجوانب المالية)

\_\_\_\_\_ عملي هو أهم من أي شيء آخر في حياتي

\_\_\_\_\_ عملي أهم نسبيا من الأشياء الأخرى

\_\_\_\_\_ عملي يتساوى في الأهمية مع الأشياء الأخرى.

\_\_\_\_\_ عملي أقل أهمية من الأشياء الأخرى.

\_\_\_\_\_ عملي أقل كثيرا من حيث الأهمية من الأشياء الأخرى

٤- هب أنك حصلت على ثروة مالية، وأصبحت مسئولا ماديا، فهل :

\_\_\_\_\_ تحتفظ بوظيفتك الحالية

تشغل وظيفة مشابهة في مؤسسة أخرى

تستمر في نفس المهنة، ولكن في وظيفة أخرى

تتحول تماما إلى مهنة جديدة

تستقيل وتستخدم وقتك في



## ماذا يعنى النجاح فى مهنتك ؟

١- ماهى الدرجة التى تعطىها لنجاحك فى التقدم فى مهنتك ؟ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

٧ ٦

٢- ماهى الدرجة التى تعطىها لنجاحك المتوقع فى المستقبل ؟ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١

٧

٣- ما هى المعايير التى تستخدمها لقياس نجاحك (خذ خمسة معايير، اضعف معايير أخرى)

أ	المتعة التى أجدها فى العمل	ز	الحصول على تقدير وأعراف الآخرين
ب	الترقىات السريعة	ح	استخدام مهاراتى ومعلوماتى
ج	المساهمة فى تنمية الآخرين	ط	الفوز عند حدوث منازعات
د	المكسب المادى المتزايد	ى	الأداء المتميز
هـ	الحصول على احترام الزملاء	ك	الفوز فى المنافسة
و		ل	

٤- ماهى المعايير التى كنت تقيس بها نجاحك فى الماضى (منذ عشر سنوات

مضت) ؟

٢

.....

.....



٥- من هم الأشخاص الذين يعتمدون على مهنتك ، ويتأثرون بمدى نجاحك فيها ؟

.....

.....

٦- من الذين يمكنهم مساعدتك في مهنتك (مثلا عن طريق النصح والإرشاد والتأييد والمعلومات ....) ؟

.....

.....

٧ - ما هي - بعد فضل الله - الأسباب التي ساعدت على نجاحك المهني ؟  
إعطها نسبا مئوية بحيث يكون مجموعها ١٠٠٪.

العمل الجاد

المعلومات والمعارف

مساعات الآخرين

PMIEC

الحضور والتسويق الذاتي

سمعتي (النجاح الماضي)

توفر خطة إدارية جيدة للمسار المهني

اخرى (حدد)



## تحليل وتوصيف الوظائف

### مفهوم تحليل الوظائف :

إن قيام إدارة الأفراد بإيجاد التنسيق بين قدرة الفرد على الأداء، ورغبته في الأداء حتى يمكن الإرتفاع بمستوى أداء الفرد ولن يتأتى هذا إلا من خلال التوافق بين مستلزمات الوظيفة وسمات الأفراد الذين يشغلونها حتى يمكن أن تاتي بالفرد الذي تتناسب مؤهلاته بشكل عام العلمية والفكرية والعضلية والخبرة العملية مع مواصفات ومستلزمات الوظيفة التي يشغلها، ويقتضى ذلك تحديد صورة صادقة عن الوظيفة أو الوظائف من خلال جمع البيانات عنها وتحليلها وأيضاً صورة صادقة عن الأفراد المتوقع أن يشغلوا هذه الوظائف وهذا هو جوهر ومفهوم تحليل الوظائف والتي يمكن تعريفها بأنها العملية الإدارية التي يمكن عن طريقها جميع وتحليل المعلومات التفصيلية عن الوظيفة أو الوظائف المختلفة بهدف وضع وصف دقيق لإبعادها المختلفة من واجباتها ومسئولياتها وسلطاتها والظروف البيئية التي تتم فيها موقعها التنظيمي والسمات الأساسية والواجب توافرها في شاغلها سواء السمات العلمية أو العملية والمهارات والقدرات الذهنية والبدنية وغير ذلك من السمات التي تمكن الفرد من أدائه بكفاءة وجأح.

وهكذا يتضح من هذا المفهوم أن تحليل الوظائف ليس وصفا لها فقط بل يتعدى ذلك إلى وصفا لشروط ومواصفات شاغلها أي أنها تشمل كلا من الوظيفة والفرد ويوضح الشكل التالي تحليل الوظائف.



## تحليل الوظائف

سمات شاغلها	وصف الوظيفة
المؤهلات العلمية	اسم الوظيفة
الخبرات العملية	موقعها التنظيمي
المهارات الذهنية	الغرض منها
القدرات البدنية	الواجبات والمسئوليات
الدقة	كيفية أدائها
المبادأة والابتكار	الألات والمعدات المستخدمة
الاتصالات	الظروف التي يؤدي فيها العمل
الاتصالات والعلاقات الشخصية	الإشراف الواقع على الوظيفة
	مخاطر الوظيفة

## أهمية تحليل الوظائف :

إن تحليل الوظائف خطوة ضرورية لمساعدة إدارة المشروع على إدارة الجانب الإنساني إدارة سليمة فعالة، إذ أن الإلمام الكامل بواجبات ومسئوليات الوظائف يمكن الإدارة من تنظيم القوى العاملة، ووضع سياسات التوظيف على أسس سليمة، وتبين فيما يلي بعض أغراض هذا التحليل:



#### ١- اختيار الفرد الملائم للوظيفة :

يبين التحليل الإستعدادات والقدرات والسمات الإنسانية الأخرى التي ينبغي أن تتوافر في الفرد الذي يستطيع القيام بها بنجاح، وبذلك يضع المسؤولون في إدارة الأفراد نصب أعينهم إختيار الفرد الذي تتوافر فيه الخصائص والسمات المطلوبة، وبذلك تستفيد المنشأة من المزايا الإقتصادية وناحية العلاقات الإنسانية التي سبق بيانها.

ويمكن معرفة السمات الإنسانية المطلوبة الإحصائيين في إدارة الأفراد من تصميم أو إختيار الإختبارات النفسية التي تستخدم في تحليل الأفراد عند الإختيار وكذلك في إختيار الأسئلة عند المقابلة الشخصية.

#### ٢- وضع برامج سليمة للتدريب :

عند وضع برامج للتدريب للعاملين تواجه إدارة الأفراد مشكلتين رئيسيتين، وهما تحديد النواحي والواجبات التي ينبغي تدريب الفرد عليها وكيفية التدريب.

ويزود التحليل إدارة الأفراد ببيانات كافية تساعد على حل المشكلتين السابقتين، إذ يبين المعارف والمهارات التي ينبغي أن يكتسبها الفرد من التدريب، كما يبين طبيعة العمل وجزئيات الوظيفة مما يساعد على تقسيم التدريب إلى أجزاء وترتيب هذه الأجزاء طبقاً لصعوبتها والعلاقة المنطقية بينها - كما يفيد في وضع التدريب لإعادة تدريب الفرد للوظيفة الجديدة عند نقله أو ترقيته إذ يبين تحليل وظيفته الأصلية ووظيفته الجديدة المهارات التي تتطلبها الوظيفة الجديدة والتي لم تكن تحتاج إليها الوظيفة الأصلية لتدريبه عليها.

#### ٣- وضع الاسس السليمة للنقل والترقية :

يبين التحليل المهارات والخبرة والقدرات الواجب توافرها في الفرد الذي يشغل كل وظيفة، وبذلك تتضح الوظائف التي تشابه من حيث



مقتضياتها الإنسانية، وبذلك يسهل وضع أسس سليمة للنقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنشأة.

وتساعد معرفة إكتساب الفرد في وظيفة معينة لخبرات خاصة تحتاج إليها الوظائف الأخرى التي تنتمي إلى مستويات أعلى في التنظيم على وضع السياسة السليمة للترقية من الوظائف المختلفة إلى الوظائف الأعلى.

٤- رسم سياسة عادلة للأجور :

يساعد التحليل على تقويم الوظائف المختلفة أن تحديد أهمية كل منها وقيمتها للمنشأة، وما تتطلبه من خبرة وقدرات خاصة.

وبذلك يمكن وضع سياسة عادلة للأجور إذ تمنح الوظائف المتساوية في القيمة والمسئولية أجورا متساوية، ويزيد الأجر بزيادة قيمة الوظيفة وأهميتها.

٥- تنسيق الجهود وتكاملها :

تشترك الوحدات التنظيمية المختلفة في تحقيق هدف مشترك، كما أن أعمال الوظيفة داخل هذه الوحدات ترتبط ببعضها بما يتطلب التنسيق بين الجهود في المشروع.

ويساعد تحليل الوظائف بما يعطيه من بيانات عن واجبات الوظائف المختلفة على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسئوليات تحديدا واضحا بما يضمن سلامة التنظيم وتنسيق الجهود وتكاملها.

٦- تحسين نظم العمل :

يزود تحليل العمل الإدارة بوصف كامل عن الوظيفة.

إن البيانات المجمعة تختلف باختلاف الغرض من التحليل إلا أننا يمكن تحديد أهم البيانات الرئيسة في الآتي :



#### أ - تحديد الوظيفة وتسميتها:

يكون الغرض الأساسي من جمع هذا القسم من البيانات تحديد الوظيفة التي يجري تحليلها وتمييزها عن غيرها، ولذلك يحدد الاسم الذي تعرف به في المنشأة، وكذلك الأسماء الأخرى التي قد يعرفها به بعض العاملين والرقم المختص لها إن وجد.

ويبين في هذا القسم تاريخ جميع البيانات، وقد يضاف إلى البيانات السابقة في بعض الأحوال بعض البيانات التي لا تعتبر ضرورية في تمييز الوظيفة، كأسماء المشرف وعدد الأفراد الذين يقومون بها وأسمائهم، وكذلك مرتباتهم الحالية.

#### ب - وصف واجبات الوظيفة ومسئولياتها:

يتضمن هذا القسم تفاصيل الوظيفة وعناصرها وواجبات القائم بها ومسئوليته، فتبين دورة العمل أي المكان أو الشخص الذي يرد منه العمل للقائم بالوظيفة، وتفصيلات أدائه لمهمته، والمكان أو الشخص الذي يرسل إليه العمل بعد إيجازه.

ومن الضروري بيان ما يتم من خطوات لأداء الوظيفة، ومتى وكيف وأين ولماذا تنجز كل خطوة، أي تبين جزئيات العمل وتفصيلاته، والترتيب الذي تتم به، وكيفية الإجازة أي تحديد الآلات والأدوات والمعدات المستخدمة في كل خطوة والغرض من كل جزئية وعلاقتها بالهدف الرئيسي للوظيفة.

ينبغي أن يوضح المهام التي تتطلب استخدام الجهود البدني وكذلك التي تتطلب الجهود العقلي كالخطيط وإخاذ القرارات، والنواحي الإنشائية الأخرى - كما يوضح بيان المسؤوليات المتعلقة بالوظيفة كمسؤوليات الإشراف على العاملين الآخرين إن وجدت ومسؤوليات العناية والمحافظة على الأموال والآلات والمعدات والسجلات وغير ذلك.



ونظرا لأن المهام المختلفة سواء منها البدنية أو العقلية لا تؤدي كل الوقت يكون من الضروري بيان تكرار أدائها إذ تؤدي بعض مهام الوظيفة كل أيام العام والبعض الآخر يؤدي دوريا كل فترة، كما تؤدي بعض الأعمال بصفة منتظمة في فترات متباعدة - ويمكن التفرقة بين كل نوع من هذه المهام عن طريق وضع أقسام مختلفة للواجبات التي تؤدي يوميا، والواجبات الدورية، والواجبات التي تؤدي في فترات غير منتظمة، كما يمكن بيان هذه الفروق عن طريق تحديد نسبة الوقت التي تتطلبها كل من الواجبات لبيان أيها يحتاج إلى فترة أطول من اهتمام الفرد.

جـ - بيئة العمل ومحيطه :

ينبغي جمع بيانات كافية عن العناصر المكونة لمحيط العمل الذي يعمل فيه الفرد الذي يشغل الوظيفة فتبين ساعات العمل ومدى انتظامها، ومدى ضرورة انتقاله من مكان إلى آخر للقيام بعمله، والعوامل التي تعمل تحت تأثيرها، فتبين إذا كان يعمل في مكان رطب، أو حار، أو سبىء التهوية وغير ذلك من عناصر بيئة العمل، وتساعد جميع هذه البيانات على تقدير مدى الحاجة إلى توافر صفات بدنية معينة في الفرد الذي يشغل الوظيفة، كما يساعد على تحسين بيئة العمل.

وتحتوى معظم قوائم التحليل على عناصر مختلفة لبيئة العمل ومصادر الشكاوى المختلفة، في هذا المجال مثل حرارة مكان العمل والبرودة، وكثرة الضوضاء، والرطوبة والجفاف وغير ذلك حتى يؤشر الأخصائي أمام العنصر مصدر الشكاوى.

د - العوامل الاجتماعية للوظيفة :

يتعرض الفرد في الأداء لمجموعة من العلاقات الإنسانية والمواقف الاجتماعية التي ينبغي أن يكون له القدرة على التكيف معها بسهولة حتى ينجح في وظيفة ويصبح سعيدا راضيا عن عمله، وتتوقف قدرته على القيام بذلك على شخصيته وسماته المزاجية ونشأته الاجتماعية، ولذلك ينبغي دراسة وفحص العوامل الاجتماعية للوظيفة.



وتعتبر هذه العوامل ذات أهمية كبرى فى بعض الوظائف كوظائف الإشراف والبيع نظرا لطبيعة هذه الوظائف، أما الوظائف الأخرى فتكون مدة العوامل أقل أهمية بالنسبة لها، والملاحظ أن هذه العوامل تهمل فى معظم الأحوال على الرغم من أنها لا تقل ضرورة وأهمية عن عوامل بيئة العمل، ولتحديد هذه العوامل ينبغى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

- هل يعمل الفرد الذى يشغل الوظيفة فى قسم أو إدارة بها عدد كبير من قليل من العاملين؟
  - هل يستدعى العمل الإتصال المستمر بالأفراد الآخرين أو الجمهور؟
  - هل يعمل الفرد كأحد أعضاء مجموعة ينبغى أن يتعاون أفرادها تعاوناً وثيقاً لإجراز العمل؟
  - ما هو مدى إشراف رئيسه عليه وما نوع هذا الإشراف؟
  - هل يتطلب العمل إشراف الفرد على غيره وإلى أى مدى؟
  - هل يقتضى العمل تعدد الإتصال مع الإدارة العليا أو العاملين فى إدارات أخرى، أو مع الجمهور نيابة عن المنشأة.
- وتبين الإجابة على مثل هذه الأسئلة نوع التكيف الإجتماعى الذى ينبغى أن يقوم به الفرد الذى يشغل الوظيفة والصفات الواجب توافرها فيه حتى يصبح مقبولا من أولئك الذين يعمل معهم وحتى يستطيع الاندماج والتعاون مع أسرة العاملين.
- هـ- المستلزمات الإنسانية للوظيفة :

يجب تقدير المهارات والمقتضيات البدنية والعقلية التى يتطلبها أداء الوظيفة بكفاية وجّاح. إذ أن مستلزمات الوظائف تختلف من حيث نوع القدرات المطلوبة ومقدار الحاجة إليها.

ويمكن تقسيم المستلزمات الإنسانية للوظائف قسمين رئيسيين

هما :



القدرات العقلية والمهارات اليدوية، وينتمى إلى النوع الأول عوامل متعددة كالتعليم والخبرة، والقدرة على التحليل، والقدرة على التقدير السليم، والقدرة على الحكم وإخاذ القرارات، والقدرة على الابتكار والمبادأة ومدى معلومات ومعارف الفرد عن الوظيفة وينتمى إلى القسم الثانى المقدرة على إدارة الآلات وغير ذلك من المهارات اليدوية.

ويكون من الضرورى بجانب تحديد نوع المهارات المطلوبة تحديد المقدار الذى تتطلبه الوظيفة من كل منها حتى يمكن التمييز بينها وبين الوظائف التى تحتاج إلى نفس القدرات الأخرى وحتى تتضح أهميتها وسهولتها النسبية.

وتبين المستلزمات البدنية للوظيفة درجة الجهود البدنى الذى تتطلبه الوظيفة، ويؤخذ فى الإعتبار عوامل متعددة كحاجة الوظيفة إلى الوقوف والصعود والجلوس وحمل الأشياء، والقفز وغير ذلك من التحركات، وتبين قوائم التحليل حاجة الوظيفة إلى هذه الحركات ومدى ضرورتها للأداء حتى يمكن تحديد مستلزماتها البدنية، وقد تحتوى قوائم التحليل على قائمة طويلة من المقتضيات البدنية ليؤشر أخصائى التحليل أمام تلك التى تتطلبها الوظيفة.

إنه يمكن جمع البيانات بطرق متعددة ومن مصادر متنوعة يمكن تحديدها فى الآتى:

مصادر رئيسية :

- إستخدام قوائم الأسئلة.
- عقد مقابلات مع العاملين ورؤسائهم المباشرين.
- دراسة الهيكل التنظيمى وخطوط السلطة والمسئولية.

مصادر متنوعة :

- قوائم الأجور.



- القوائم واللوائح.
- إجراءات العمل.
- التقارير الدورية.
- جداول ميزانية الوظائف.

#### تحليل الوظائف :

بعد تجميع البيانات السابقة تبدأ المرحلة التالية وهي تحليل هذه البيانات حتى يمكن الوصول إلى تحليل الوظائف، ويتم ذلك من خلال عوامل ومعايير تحليل معينة يمكن عن طريقها الوقوف على تحليل صادق ودقيق لهذه الوظائف وتتمثل عوامل ومعايير التحليل في الآتي :

١- طبيعة العمل واختلاف وتعقد الواجبات :

يظهر هذا العامل طبيعة ونوع العمل الذي يؤديه شاغل الوظيفة وإختصاصه والمهن والحرف التي ينتمى إليها هذا العمل وكذلك مدى إختلاف الأعباء التي يمارسها شاغل الوظيفة ومدى تعقدها. ولكي يقاس هذا العامل بدقة يستعان ببعض الأسئلة التي تحدد المسائل التي يجب أن يتناولها التحليل تحت هذا العمل، وهي :

أ - ماهو الغرض من العمل الذي يزاوله شاغل الوظيفة؟

ب - ماهي المهام المختلفة التي تشملها الوظيفة ؟

ج - ماهي كيفية أداء هذه المهام والأعباء ومراحل الأداء؟

د - ماهي الظروف التي تؤدي فيها العمل؟

هـ - ماهي العدد والآلات والأدوات المستخدمة في أداء العمل؟

و - إذا كان العمل يتم على مراحل مختلفة فما هي الأجزاء أو الخطوات أو المراحل السابق إتخاذها قبل إستلام شاغل الوظيفة للعمل؟ ثم ماهو



- الجزء من العمل الذي يؤديه شاغل الوظيفة موضوع التحليل وماهى أجزاء ومراحل العمل التالية؟
- ز - هل تتضمن الوظيفة أعمالاً محددة على أساس صعوبتها أم أنها تتضمن أعمالاً تختلف فى مستوى صعوبتها؟
- ح - إذا كان هناك أنواع مختلفة من الأعمال التى يمارسها شاغل الوظيفة، فأيهما أكثر صعوبة؟
- ط - ماهى نسبة الوقت الذى يقضيه شاغل الوظيفة فى ممارسة العمل الأكثر صعوبة؟
- ع - ماهو مدى ممارسة كل عمل من الأعمال التى يمارسها شاغل الوظيفة هل هو عمل دائم منتظم ؟ أم موسمي ؟ أم عمل عرضي؟
- ك - هل هناك علاقة بين الأعمال المختلفة التى يمارسها شاغل الوظيفة؟ الرقابة الإشرافية الواقعة على الوظيفة :
- يوضح هذا العامل حدود الإشراف والرقابة الواقعة على الوظيفة وتطرح الاسئلة التالية كمرشد للتحليل:
- ١- من يتلقى شاغل الوظيفة التعليمات الصادرة إليه؟
- ٢- ما نوع هذه التعليمات وهل هى تصدر بصفة عامة أم مفصلة؟
- ٣- هل الإشراف الواقع على الوظيفة إشراف فنى وإدارى أم مجرد إشراف إدارى لا أكثر؟
- ٤- ما هى وسيلة المراقبة المفروضة على عمل شاغل الوظيفة؟
- ٥- فى أى مرحلة من مراحل العمل تتم مراجعته؟ وهل يتم ذلك خلال مراحل العمل أو عند إتمامه؟ وما الغرض من عملية المراجعة؟
- ٦- ما هى المشكلات والمسائل التى يطلب من شاغل الوظيفة رفعها إلى رئيسه المباشر أو المشرف؟

## إشراف الوظيفة على أعمال الغير :

يوضح هذا العامل طبيعة ومدى الإشراف الذى يزاوله شاغل الوظيفة أعمال آخرين محددًا أنواع المسئوليات الإشرافية وحدود كل منها وتطرح الأسئلة التالية كمرشد فى عملية الإشراف:

١- ما هو عدد العاملين الذين يتم الإشراف عليهم وكذلك مستواهم الوظيفي؟

٢- ما هو الهيكل التنظيمي للوحدة الإدارية الخاضعة لإشراف شاغل الوظيفة؟

٣- ما هي إختصاصات الوحدة الإدارية الخاضعة لإشراف شاغل الوظيفة؟

٤- ما هي مسئوليات شاغل الوظيفة نحو تقييم العمل وتوزيعه ووضع الخطط والبرامج والطرق والسياسات الخاصة بالعمل؟

٥- ما هي مسئوليات شاغل الوظيفة نحو إنتاج الوحدة التى يشرف عليها وتوقيت هذا الإنتاج؟

٦- كيف يراجع شاغل الوظيفة أعمال المرؤوسين تحت إشراف مراجعة عامة أم تفصيلية؟

٧- ما هي مسئولية شاغل الوظيفة فيما يتعلق بإختيار وتعيين مرؤوسيه وتدريبهم؟

## المبادأة والتصرف والإبتكار :

يظهر هذا العامل مدى تقيد شاغل الوظيفة بالتعليمات والإرشادات والقواعد والنظم التى تحكم أعمال الوظيفة وتطرح الاسئلة التالية كمرشد فى عملية التحليل :

١- ما هي حدود التصرف المسموح به لشاغل الوظيفة لإجهاز مهام عمله؟

٢- خلال مراحل العمل، ما هو نوع وكمية المراجعة المفروضة على العمل؟



٣- هل لشاغل الوظيفة أن يستنبط أو يبتكر طرقا أو إجراءات جديدة لإنجاز العمل؟

٤- فى إنجاز العمل، هل يطبق شاغل الوظيفة الطرق والوسائل والتعليمات الموضوعية مقدما؟

٥- إذا عرضت لشاغل الوظيفة حالة لا توجد بشأنها تعليمات مفصلة للتطبيق، فهل يترك له حرية التصرف لمواجهة هذه المشكلات الطارئة؟  
طبيعة ونطاق القرارات والمسئولية عنها وأهمية الأخطاء :

يحدد هذا العامل طبيعة ونطاق القرارات التى تؤثر على العمليات أو الخطط أو البرامج أو السياسات ودرجة نهائية هذه القرارات، وكذلك المسئولية عن خطئها والأسئلة التى تعاون فى تحليل هذا العامل هى :

١- ما هى الحالات أو المواقف التى تقتضى من شاغل الوظيفة إتخاذ قرارات نهائية دون مراجعتها من سلطة أعلى وإذا كانت هناك مراجعة لها فما نوع المراجعة ومداهما والمستوى الذى تتم فيه؟

٢- ما مدى تأثير القرارات فى تحقيق أهداف المنظمة أو الوحدة الإدارية وهل تؤثر هذه القرارات على وحدات تنظيمية أخرى أو على الجمهور؟

٣- هل القرارات التى يتخذها شاغل الوظيفة تؤثر فقط على الحالات والمواقف الراهنة التى إتخذت بشأنها أو أنها تحدد السوابق للحالات والمواقف المماثلة المستقبلية؟

٤- ما هى النتائج المترتبة على حدوث أخطاء فى القرارات التى يتخذها شاغل الوظيفة؟

الإتصالات والعلاقات الشخصية :

يحدد هذا العامل طبيعة الإتصالات الشخصية والغرض منها والظروف التى تجرى فيها والأشخاص الذين تجرى معهم الإتصالات غير الرؤساء والمرؤوسين والأسئلة التالية تعاون فى تحليل هذا العامل :

١- ماهى طبيعة الإتصالات التى يجرى بها شاغل الوظيفة مع الغير سواء كانت داخل المشروع أو خارجه؟

٢- ماهو الغرض من إجراء هذه الإتصالات:

أ - إعطاء أو الحصول على معلومات؟

ب - تقديم خدمات شخصية؟

ج - أداء خدمات إدارية؟

د - شرح سياسات وطرق أو خطط؟

هـ - تفسير برامج أو طرق أو إجراءات؟

و - القيام بالتنسيق أو بتحقيق التعاون أو القضاء؟

٣- ما هو المستوى المحدد لهذه الإتصالات؟

٤- ما هى الظروف التى تجرى فيها هذه الإتصالات؟

٥- خلال إجراء الإتصالات، هل من سلطة شاغل الوظيفة إتخاذ إجراءات رسمية بشأنها؟

المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة :

يظهر هذا العامل القدرات والخبرات والمعارف والتعليم وغيرها من المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة، ويتحدد مستوى المؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة بالطرق التالية:

١ - عن طريق الإستدلال من واجبات ومسئوليات الوظيفة؟

٢- عن طريق البحث فى عمليات التعيين الخاصة بالوظيفة والمقصود بذلك هو بحث التطبيق العملى لعمليات التعيين فى الوظيفة سواء فى الماضى أو الحاضر أو كأمر محتمل حدوثه.

٣- عن طريق البحث فى نظام الترقيات للوقوف على الوظائف التى تجرى منها وإليها الترقيات بالنسبة للوظيفة موضوع الدراسة.



### إعداد بطاقة وصف الوظيفة :

وتشمل هذه البطاقة البيانات المرئية والمنظمة في شكل نمطى  
لتعطي صورة كاملة عن الأبعاد المختلفة للوظيفة والشروط والسمات  
اللازم توافرها في شاغلها.

وفيما يلي بطاقة وصف لإحدى الوظائف :

### نموذج وصف وظيفة

أسم الوظيفة :

الدرجة :

قسم :

إدارة :

أسم وظيفة الرئيس المباشر :

١- طبيعة نشاط الوظيفة :

٢- واجبات الوظيفة :

٣- الوظائف التي يتحتم الإتصال بها :

٤- الآلات والأدوات والمعدات اللازمة للوظيفة :

٥- مسئوليات الوظيفة :

٦- الظروف التي يتم فيها العمل : ☐ وريديهِ نهار ☐ وريديهِ ليل

٧- الأخطار المصاحبة للقيام بواجبات الوظيفة

☐ لا أخطار ☐ قليلة ☐ متوسطة ☐ كبيرة

٨- الثقافة المطلوبة :

☐ قراءة ☐ إعدادي ☐ ثانوي ☐ جامعي

٩- التخصص المطلوب :

١٠- الخبرة المطلوبة :

١١- المجهود الجسماني :

..... % جلوس ..... % وقوف

..... % رفع ..... % إحناء

..... % سفر ..... % مشي

..... % تسلق ..... % ركوع

١٢- ملاحظات :

أي معلومات إضافية لم توضح في العناصر السابقة :



## التدريب على رأس العمل

- التدريب على رأس العمل يعد أحد الأساليب التي يتمكن العامل من خلالها من إكتساب مهارات جديدة أو تدعيم مهاراته الحالية.
- هذا المفهوم له صفة العمومية والتلقائية بحيث ترتبط تطبيقه بالدرجة الأولى بمدى رغبة الرئيس أو المشرف في تدريب مرؤوسيه وتزويدهم بالخبرات الوظيفية المكثفة والمتلاحقة.
- قد يأخذ التدريب على رأس العمل شكل لقاءات تدريبية منتظمة يعقدها قدامى العاملين أو الرؤساء المباشرين من خلال جهد رسمي منظم ومنتظم يستهدف تزويد المرؤوسين بخبرات وظيفية متنوعة.
- ماهى الجهود التي تتم حالياً ويمكن أن نضيفها بأنها جهود منهجية منتظمة فى مجال التدريب على رأس المال؟
- هل يتم التدريب على رأس العمل بكافة أرجاء وقطاعات البنك أم يتم فى أقسام أو وحدات إدارية بعينها؟
- هل يشعر المشرفون بأن عليهم مسئولية إتمام وإجاز التدريب على رأس العمل أو أن لديهم الإحساس الداخلى بتأكيد هذا المفهوم؟
- هل يحرص المرؤوسون على إقتناء وتتبع فرص التدريب على رأس العمل التى تتاح لهم؟
- هل لدينا تقييم رسمى لإحتياجاتنا من التدريب على رأس العمل أو حصر لإمكانيات المشرفين وتقدير لقدراتهم وإمكانياتهم للقيام بهذا العمل.
- ماهى الخطوات الواجب الأخذ بها فى مجال التدريب على رأس العمل بهدف إعداد المرؤوسين وتأهيلهم ؟

## وللمشرف أدوارا عديدة على رأسها .... رأس العمل

من المعروف أن للمشرف أدوارا عديدة ومتباينة ومسئوليات وظيفية محددة تجعله يفكر كثيرا قبل أن يتحمس ليتولى مسؤولية (تدريب الرؤوسين على رأس العمل) كمسئولية إضافية، بل كثيرا ما يتساءل.

- هل سيضيف تدريب رؤوسيه مسئوليات جديدة عليه؟
  - هل يمكن تقييم إنجازاته في هذا المجال وهل سيتم قياس جهوده ومكافأته عنها؟
  - هل سينتهى التدريب بخلق منافس جديد قوى له في القسم أو الإدارة؟
  - هل يعنى التدريب على رأس العمل مجرد لقاءات فردية أو دردشة وظيفية؟
  - هل سيتوفر لديه الوقت الكافي لتدريب الآخرين؟
- ما رأيك .... بصراحة !!!
- مهما كانت إجابتك عليك أن تعرف أن المشرف مسئول حتى يثبت عكس ذلك

إن الأدوار الملقاة على عاتق المشرف عديدة وأختياره لنوع الأدوار التي يفضل القيام بها، أو ترتيبه لأولويات الاهتمام بها يرتبط بمحددات عديدة أهمها:

- تفضيلاته الشخصية وإجتهاداته في العمل.
- أولويات رؤسائه في العمل.
- مهاراته الحالية وقدراته في إنجاز الأعمال والمهام الموكلة إليه من ناحية وفي تعليم وتدريب الرؤوسين من ناحية أخرى.



المشرف :	
١	المشرف مصدر معلومات مستمر لمرؤوسيه
٢	<div> <div>الاهتمام والدور الرئيسى</div> <div>متطلبات رسم مسار وظيفى وحاجة المرؤوس إلى الوضوح والإلتزام فى ضوء معايير محددة ودرجة الثقة فى النمو والتطور</div> </div>
٣	<div> <div>التحفيز: تشجيع المرؤوسين للإستمرار فى عملية التعلم</div> <div>الحاجة لدعم سلوكهم الإيجابى والإعتراف بمجالات تفوقهم وتقدير جهودهم المتميزة</div> </div>
٤	<div> <div>الإرشاد والتوجيه: المشرف يعقد لقاءات دورية مستمرة بهدف تصحيح مسار العمل وتطوير وإرشاد العاملين.</div> <div>متطلبات تطوير الأداء الحالى</div> </div>
٥	<div> <div>التشخيص: مجالات القوة ونقاط الضعف لدى العاملين أثناء أداء الوظيفة وتزويدهم بإرجاع الأثر على مجالات التطوير والتنمية</div> <div>تقييم الأداء الحالى</div> </div>
٦	التدريب المتخصص يساعد مرؤوسيه على تحديد إحتياجاتهم التدريبية ويدلهم على فرص التدريب المناسبة داخل المؤسسة وخارجها.
المرؤوس	

## الأساليب العلمية المختلفة لتقييم الوظائف

طرق تقييم الوظائف :

يمكن حصر طرق تقييم الوظائف في طريقتين أساسيتين:

١- الطرق الوصفية :

تنقسم إلى :

أولا : طريقة المراتب (ترتيب الوظائف).

ثانيا : طريقة التدرج.

٢- الطرق الكمية :

تنقسم إلى :

أولا : طريقة النقاط.

ثانيا : طريقة مقارنة العوامل.

وسوف نتناول كل من هذه الطرق بالتفصيل.

الطرق الوصفية :

أولا : طريقة المراتب (ترتيب الوظائف)

١- مفهوم الطريقة :

الأساس في هذه الطريقة المقارنة بين الوظائف بعضها ببعض بغرض ترتيبها صعوديا من حيث أهميتها وبالتالي قيمتها وتعتمد هذه الطريقة على وجود اختلاف بين الوظائف يسهل على القائم بعملية الترتيب التفرقة بينها. وفي الحقيقة نادرا ما توجد وظيفتان متشابهتان في كل شيء. فقد يختلفان في درجة الصعوبة. ومقدار الأخطار ونوع المسؤولية



وظروف العمل وما إلى ذلك، وهذا الاختلاف هو أساس عملية الترتيب، ويلاحظ في هذه الطريقة أن الوظائف تقارن بعضها ببعض كوحدة قائمة بذاتها، فلا تقارن الوظائف بعد تقييمها إلى عواملها الأولية كالخبرة والثقافة ودرجة المسؤولية ومقدار الواجبات ... إلخ، كما هو الوضع في الطرق التي إستحدثت فيما بعد، وبذلك تكون، عملية التقييم بهذه الطريقة عملية إجتهادية تخضع إلى خبرة وتجربة ورأى الخبير.

## ٢. خطوات تنفيذ الطريقة:

يحكم تنفيذ طريقة التقييم بالمراتب عدد من الخطوات على الوجه التالي:

- أ - يتم إعداد بطاقات وصف للوظائف التي سيجرى تحديد أهميتها النسبية فيما بينها ويدرج كل بطاقة منها بيان بواجبات كل وظيفة ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.
- ب - يعطى لكل عضو من أعضاء لجنة تقييم الوظائف بالمشروع مجموعة كاملة (نسخة كاملة) من بطاقات الوظائف المطلوب تقييمها.
- ج - يتولى كل عضو من أعضاء اللجنة منفردا دراسة أوصاف الوظائف في ضوء المعايير التي تحكم عملية مقارنة الوظائف ببعضها ثم ترتيب الوظائف وفقا لأهميتها النسبية، وإتمام ذلك يتولى العضو تحديد الوظيفة التي تتطلب من وجهة نظره، أكبر قدر من العوامل التي تدخل في تكوين هذه الوظيفة ويضعها في المرتبة الأولى بإعتبارها تمثل أعلى مستوى وظيفي، ثم يتم ترتيب باقى الوظائف وفقا لأهميتها النسبية فيما بين المستويين الأعلى والأدنى.
- د - يتولى عضو لجنة التقييم إثبات نتائج ترتيبه للوظائف وفقا لأهميتها النسبية في كشف خاص يوضح به أسماء الوظائف مرتبة ترتيبا تنازليا وفقا لمستوى كل منها.

مثال لترتيب الوظائف تنازليا وفقا لأهميتها النسبية :

المرتبة	اسم الوظيفة
أ	١
ب	٢
ج	٣
د	٤
هـ	٥

هـ - للتأكد من دقة وسلامة التقدير، يتولى عضو اللجنة إعادة عملية تقييم الوظائف مرتين أخريين وحيث تنقضى فترة زمنية (عادة اسبوع) بين كل عملية وسابقتها، ثم يقوم العضو بدراسة نتائج عمليات الترتيب الثلاث للوقوف على مدى ما يكون هناك من إختلاف بينها.

وبعد دراسة أسباب هذه الإختلافات وأثرها يتم إعداد كشف نهائى يوضح به أسماء الوظائف والمرتبة التى خصصت لكل وظيفة منها وفق ما كشفت عنه نتائج عمليات الترتيب الثلاث ومتوسط مراتب كل وظيفة فى العمليات الثلاث مقربا إلى اقرب رقم صحيح.

و - يتولى رئيس لجنة التقييم دراسة مراتب الوظائف وفقا للنتائج التى وصل إليها كل من أعضاء اللجنة منفردا وبالنسبة لكل وظيفة على حدة وفى حالة وجود إختلاف فى تقديرات الأعضاء يتولى رئيس اللجنة دراسة هذه الإختلافات بالإشتراك مع أعضاء اللجنة مجتمعين. والوقوف على أسبابها وأثرها.



## ثانيا : طريقة التدرج :

إبتكر هذه الطريقة مكتب أبحاث شئون الأفراد بمعهد كارغى للتكنولوجيا، وطبقت في عدد من المشروعات منذ عام ١٩٩٢.

أساس الطريقة :

يحكم هذه الطريقة فكرة وجود فروق طبيعية متدرجة - سطحية أو جوهرية - داخل أى مدى وظيفي تمثل تدرجات طبيعية في مستويات صعوبة ومسئولية الوظائف داخل هذا المدى الوظيفي.

ويمكن إظهار هذه الفروق في شكل درجات (أو فئات) تمثل كل منها مستوى وظيفيا معينا يضم كافة الوظائف التي تتماثل في مستوى الصعوبة والمسئولية وأن اختلفت في نوع العمل.

وتتفق طريقة التدرج مع طريقة المراتب في تقدير الأهمية النسبية للوظائف ككل أى بإعتبار الوظيفة وحدة متكاملة دون تفتيتها إلى عواملها المكونة لها وقياس الأهمية النسبية لكل عامل على حدة وإنما يتم وزن الوظيفة بتقدير شخصي لأهمية تلك العوامل مجتمعة في الوظيفة.

والخلاف بين الطريقتين هو أنه في طريقة المراتب - كما سبق إيضاحه - تحدد الأهمية النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها مباشرة بغيرها من الوظائف، بينما في طريقة التدرج يتم تحديد قيمة الوظيفة على مقياس معين هو سلم الدرجات.

يقابل فيه وصف الوظيفة بتعاريف الدرجات التي تمثل مستويات الصعوبة والمسئولية المدرجة والوقوف على الدرجة المناسبة أى المستوى المناسب الذي تلحق به الوظيفة، وتنتهى عملية التقييم بترتيب الوظائف المختلفة في درجات المقياس تبعا لأهمية الوظائف ومستوياتها.

## خطوات تنفيذ الطريقة:

١- تحديد عدد الدرجات التي تمثل المستويات الوظيفية التي يضعها المشروع:

يتولى تحديد عدد هذه الدرجات لجنة مشكلة من كبار العاملين بالمشروع الذين لديهم دراية تامة بطبيعة أعمال المشروع وأهدافه، ولديهم خبرات واسعة بخصائص ومكونات وأعباء ومستويات الوظائف بالمشروع.

على أن هناك عوامل تدخل في تحديد عدد الدرجات أو المستويات الوظيفية أهمها العامل الخاص بمدى الكامل للصعوبة والمسئولية للوظائف المراد تقييمها فإذا كان التقييم سيتناول كافة الوظائف بالمشروع، فبديهي أن مدى الصعوبة والمسئولية يكون كبيرا وبالتالي يتطلب الأمر إنشاء عدد كبير من الدرجات أو الفئات تستوعب فروق مستويات الصعوبة والمسئولية داخل المدى الكلي أما إذا كان التقييم سيتناول مجموعات معينة من الوظائف كالوظائف الحرفية أو الكتابية أو الإشرافية أو غيرها من المجموعات الوظيفية، فإن مدى الصعوبة والمسئولية يكون محدودا وبالتالي يقتضى الأمر إنشاء عدد أقل من الدرجات تكفى لمواجهة المستويات الوظيفية داخل مدى المجموعة الوظيفية المراد تقييمها.

٢- وضع تعاريف محددة للدرجات المختلفة:

تعريف الدرجات بمثابة وصف عام للمستوى الوظيفي الذي تمثله هذه الدرجة فهو يوضح أبعاد هذا المستوى الوظيفي في ضوء متطلباته من عوامل التحليل التي تدخل في تكوين الوظائف التي تلحق بهذا المستوى مثل عامل الخبرة وعامل المهارة وعامل التعليم وعامل المسئولية وعامل الإشراف وعامل التصرف والحكم والمستقبل وغيرها، ويتم إعداد تعاريف درجات مقياس التقييم عن طريق تقسيم الوظائف المراد تقييمها إلى عدد أولى من المستويات الوظيفية، ومعنى ذلك أنه يتم تحديد مراتب الوظائف بصفة أولية عن طريق إجراء مقارنة الوظائف ببعضها، ثم تصنيف



الوظائف إلى عدد من المستويات الأولية بحيث يضم كل مستوى منها كافة الوظائف التي وإن اختلفت في نوع العمل فإنها تتماثل - إلى حد كبير - في مستوى صعوبتها ومسئوليتها.

وبعد الإنتهاء من تقييم الوظائف إلى مستوياتها الوظيفية الأولية، يتم إستخلاص الخصائص العامة المميزة لكل مستوى وظيفي معين وذلك في ضوء الدراسة التحليلية للعوامل المكونة للوظائف الداخلة في كل مستوى على حدة.

وفي النهاية وبعد مراجعة المستويات الوظيفية المختلفة، يتم تحديد عدد الدرجات بصفة نهائية، وكذا وضع تعريف دقيق لكل درجة من واقع الخصائص العامة للمستويات الوظيفية وعلى ذلك لا يحدد عدد درجات أو فئات مقياس التقييم إلا بعد الدراسة التحليلية للوظائف والوقوف على حقيقة خصائصها ومقوماتها وأبعادها الرئيسية.

### ٣- مقارنة وصف الوظائف بتعاريف الدرجات

بعد تحديد درجات مقياس وضع تعريف دقيق لكل درجة يوضح أبعاد الوظائف التي تدخل في نطاقها وتشمل مستويات صعوبة ومسئولية هذه الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها سواء أكانت مؤهلات التعليم أو الخبرة أو المهارة أو القدرات الذهنية أو العقلية أو البصرية أو غير ذلك من عوامل التحليل التي تدخل في تكوين الوظيفة وتحديد مقوماتها وأبعادها وخصائصها الرئيسية، بعد ذلك يتم إلحاق الوظائف المطلوب تقييمها بدرجاتها المناسبة على مقياس التقييم، ويتم ذلك بمقابلة وصف للوظيفة - بعد إجراء دراسته تحليليا للوقوف على طبيعة وأهمية العوامل المكونة للوظيفة بتعاريف الدرجات المختلفة وإلحاق الوظيفة بالدرجة المناسبة وهي الدرجة التي تتفق متطلباتها من عوامل التحليل مع العوامل الداخلة فعلا في تكوين الوظيفة وتحديد أبعادها الرئيسية.

وتجدر الإشارة إلى أن الدرجة تضم كافة الأعمال التي وإن اختلفت في طبيعتها فإننا تتماثل في مستواها بصفة عامة، فقد يلحق بإحدى الدرجات أعمال كتابية ذات مستوى كبير من الصعوبة والمسئولية وتتطلب مستوى تعليميا متوسطا بالإضافة إلى خبرة عملية في العمل فترة من الزمن ويلحق بنفس الدرجة أعمال تخصصية مهنية ذات مستوى بسيط من الصعوبة والمسئولية وتتطلب مستوى عال من الدراسة العلمية المهنية دون خبرة عملية سابقة في مجال العمل.

وإختلاف المصطلحات اللفظية المستخدمة على هذا النحو في تحديد المستويات المختلفة من العوامل الداخلة في تكوين الوظائف التي تلحق بدرجة ما، لا يجب أن يغفل عنا حقيقة هامة وهي إنها مستويات نسبية داخل كل نوع معين من الأعمال على حدة وأن كان متعادلة على مستوى الدرجة الواحدة، فالمستوى الكبير من الصعوبة والمسئولية في العمل الكتابي يعادل المستوى البسيط من الصعوبة والمسئولية في العمل المهني التخصصي. كما أن التأهيل العلمي المتوسط بالإضافة إلى خبرة في ممارسة العمل فترة زمنية محددة، قد يعادل في مستواه التأهيل العلمي العالي مع عدم تطلب خبرة عملية في مجال العمل.

وفي إلحاق الوظائف بدرجاتها المناسبة على مقياس التقييم قد يحدث أن تكون العوامل الداخلة في تكوين الوظيفة واقعة في نطاق أكبر من درجة واحدة على المقياس، إلا أن ذلك لا يشكل صعوبة ما في عملية التقييم حيث سبقت الإشارة إلى أن طريقة التدرج تقوم على الحكم الإجمالي على القيمة النسبية للوظائف ككل.

فهي تقوم على تحليل الوظيفة إلى عواملها المختلفة المكونة لها وتنتهي إلى إعطاء وزن مطلق لهذه العوامل مجتمعة في الوظيفة دون إعطاء وزن منفرد لكل عامل من العوامل على حدة أي دون ترتيب كل عامل من العوامل منفردا على مقياس التقييم وتحديد الدرجة المناسبة له، وبمعنى



آخر فهذه الطريقة تقوم على الحكم العام على الوظيفة بدراسة أهمية العوامل الداخلة في تكوينها إجمالاً وتلحق الوظيفة بالدرجة المناسبة وفقاً لأهمية العوامل الغالبة في تكوين الوظيفة وتحديد مقوماتها.

وتنتهى عملية إلحاق الوظائف بدرجاتها المناسبة على مقياس التقييم إلى ترتيب هذه الوظائف وفقاً لأهميتها النسبية ومستواها الوظيفي.

#### مظاهر القوة والضعف في طريقة التدرج

تمتاز هذه الطريقة كسابقتها - طريقة المراتب - ببساطة مفهومها وأسسها وإجراءاتها ومرونتها وسهولة شرحها سواء لمقيمي الوظائف أو لأفراد القوى العاملة. كما تمتاز بقلّة تكاليف إستخدامها هذا فضلاً عما تمتاز به الطريقة من سرعة ظهور نتائجها وذلك راجع إلى حكمها على الأهمية النسبية للوظيفة ككل في ضوء مقارنتها بتعاريف الدرجات على مقياس التقييم.

وقد كانت هذه المميزات جميعها مبرراً لأن يشيع إستخدام هذه الطريقة في تقييم الوظائف الحكومية في عدد من الدول منها الولايات المتحدة الأمريكية وكندا. كما قام على أسسها مشروع تقييم الوظائف بالقطاع الحكومي بجمهورية مصر العربية.

#### الطريقة الكمية:

طريقة التقدير بالنقط :

وهي تقوم على أساس تحليل الوظائف إلى العوامل الأساسية المكونة لها ثم تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل كل على حدة في حدود تقدير كمّي يتمثل في عدد معين من النقط يحسب على أسس موحدة بحيث يعكس هذا العدد الأهمية النسبية لكل عامل بالنسبة للوظيفة ثم تجمع هذه النقط الحاصل عليها كل عامل لتحديد الأهمية النسبية للوظيفة كلها.

وطبقا لهذه الطريقة لا يجرى تقييم جميع الوظائف الموجودة بالمنشأة بل يتم إختيار عدد من الوظائف تسمى الوظائف الدالة ويكون إختيار هذه الوظائف بناء على تميزها بعد خصائص منها إلا يكون هناك خلاف حول الأجر المدفوع لها وأن تمثل العدد الغالب لوظائف المنشأة ولذلك عادة ما تقسم وظائف المنشأة إلى مجاميع متجانسة من الوظائف مثل وظائف فنية، وظائف إدارية، وظائف كتابية وهكذا وتخطر ويتم تحديد وإختيار عدد من الوظائف الدالة لكل مجموعة من هذه المجاميع.

تختلف هذه الطريقة عن سابقتها - طريقة المراتب، وطريقة التدرج في إعطائها تقديرات كمية للأهمية النسبية للوظائف، فهذه الطريقة تقوم على أساس تحليل الوظيفة إلى العوامل الأساسية الداخلة في تكوينها والتي تحدد أبعادها ومقوماتها الأساسية، وتحديد الأهمية النسبية لكل عامل من العوامل على حدة في صورة كمية تتمثل في عدد من النقاط تعكس الأهمية النسبية للعامل، وفي النهاية تتحدد الأهمية النسبية للوظيفة بصفة عامة بمجموعة النقاط التي خصصت عوامل الوظيفة مجتمعة.

على أن طريقة "النقط" تشابه "طريقة التدرج" في تحديدها للأهمية النسبية للوظيفة بترتيبها على مقياس للتقييم محدد من قبل إجراء عمليات تقييم الوظائف المفردة، على أنه بينما يوجد مقياس عام واحد للتقييم في طريقة "التدرج" يوجد مقياس لكل عامل من العوامل في طريقة "النقط" ويتم مقارنة عوامل الوظيفة وخصائصها على مقياس التقييم الذي يتمثل في مستويات معينة لكل عامل وإعطاء تقدير كمي لدرجة وجود العامل في الوظيفة.

وتتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقاط الوظيفية بالنسبة لكل عامل من العوامل التي أختيرت للتقييم، ويجمع هذه النقاط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة، فكلما كبر عدد النقاط كلما دل ذلك على أن



الوظيفة ذات أهمية كبيرة وكلما وجب أن تكون فئة الأجر المحددة لها أعلى من فئة الأجر المحدد للوظائف التي حصلت على عدد أقل من النقط وهكذا، أى يجب أن يكون الأجر بالنسبة للوظيفة أضعفه بالنسبة للوظيفة ب إذا كان عدد النقط التي حصلت عليها كل منها ٨٠٠ ، ٤٠٠ نقطة على التوالي.

ولتسهيل عملية التقييم بهذه الطريقة تختار بعض الوظائف الرئيسية بالشركة لتقييمها أولاً، ثم تقييم الوظائف الباقية بمقارنتها بهذه الوظائف الرئيسية يقلل هذا الإجراء من الجهود والوقت والنفقات إلى حد كبير ولكنه لا يقلل من قيمة النتائج التي يمكن التوصل لها، وفي العادي يعتبر من ١٥ إلى ٢٠ وظيفة عدداً كافياً لهذا الغرض، على أنه يجب مراعاة الدقة التامة في اختيار مثل هذه الوظائف.

#### خطوات تطبيق الطريقة:

##### ١- اختبار وتعريف عوامل التقييم :

تختلف هذه العوامل باختلاف طبيعة الوظائف التي يجري تقييمها وتحديد أهميتها النسبية : فالعوامل الداخلية في تكوين الوظائف الصناعية تختلف عن العوامل الداخلية في تكوين الوظائف الإدارية أو المهنية أو الكتابية. فمثلاً يعتبر عامل ظروف العمل وعامل المهارة من العوامل الأساسية في تحديد الأهمية النسبية للوظائف الصناعية، بينما تعتبر عوامل التخطيط والمسئولية الإدارية والإتصالات والمسئولية عن معلومات سرية والمبادأة والحكم المستقبلي من العوامل الأساسية في تحديد الأهمية النسبية للوظائف الإدارية.

وإختلاف عوامل التقييم تبعاً لإختلاف طبيعة الوظائف أدى إلى أن يشيع إستخدام خطة لتقييم كل نوع من الوظائف في المشروع، فتستخدم خطة لتقييم الوظائف الإدارية وأخرى لتقييم الوظائف المهنية وثالثة لتقييم الوظائف الكتابية ورابعة لتقييم الوظائف الصناعية والحرفية، وهكذا بالنسبة لكل مجموعة من الوظائف ذات الطبيعة الواحدة المتماثلة.

ولا يوجد إتفاق عام على عدد من العوامل في خطط التقييم المختلفة، ففي بعض الخطط يتراوح عدد عوامل التقييم ما بين خمسة وخمسة عشر عاملاً، وفي البعض الثالث يزيد عدد عوامل التقييم المستخدمة على العشرين عاملاً.

على أنه عادة يتراوح عدد العوامل المستخدمة في الغالبية العظمى من مشروعات التقييم ما بين ثمانين وإثنى عشر عاملاً.

وبعد إختيار عوامل التقييم بصفة نهائية يتم وضع تعريف دقيق لكل عامل من العوامل وذلك لضمان وحدة مفهوم العامل الواحد بالنسبة لجميع أعضاء لجنة التقييم.

## ٢- تحديد وتعريف درجات عوامل التقييم

إن عوامل التقييم توجد في كافة الوظائف ذات الطبيعة والنوعية الواحدة ولكن بدرجات مختلفة، فعامل المسؤولية مثلاً يتدرج من البساطة إلى أكبر المسؤوليات وأعظمها، وعامل التأهيل العلمى يتدرج من أقل المستويات التعليمية حتى أرقى هذه المستويات وأعلاها، على ذلك فالدرجات تكون بمثابة وحدات لقياس أهمية العامل في الوظيفة، وبمعنى آخر تحدد درجة وجود العامل في الوظيفة.

ويتوقف عدد درجات العامل الواحد من عوامل التقييم على مدى الوظائف التى يتم تقييمها بالنسبة لكل نوع منها على حدة، على أنه ليس من الضروري أن يتساوى عدد درجات كل عامل من العوامل المختلفة، فهى - أى درجات - إنما تحدها لقياس المستويات الواضحة والمميزة لكل عامل.

وبعد تحديد درجات كل عامل من عوامل التقييم يتم وضع تعريف دقيق لكل درجة من الدرجات وذلك لضمان وحدة مفهوم كل درجة بالنسبة لكافة أعضاء لجنة التقييم، وعادة عند وضع تعاريف الدرجات تعطى أمثلة للوظائف التى تتطلب كل درجة من درجات العامل.



### ٣. تحديد الأهمية النسبية للعوامل:

تساهم عوامل التحليل بنسب متفاوتة في تكوين الوظائف وتحديد مقوماتها وإبعادها الرئيسية، وعلى ذلك تتفاوت الأهمية النسبية للعوامل فيما بينها تبعاً لمدى مساهمة كل عامل في تحديد مقومات وأبعاد هذه الوظائف، ففي الوظائف الحرفية على سبيل المثال قد تزيد أهمية عامل المهارة اليدوية عن أهمية عامل المجهود البدني، وتزيد أهمية العامل الأخير عن أهمية عامل ظروف العمل عند الإشرافية قد تزيد أهمية عامل المسؤولية عن عام المهارات الذهنية وتزيد أهمية العامل الأخير عن أهمية عامل حرية التصرف عند إشتراك هذه العوامل في تكوين وتحديد أبعاد الوظيفة الإشرافية وتجدر الإشارة إلى أنه قد تختلف الأهمية النسبية لذات العوامل الداخلة في تكوين نوع معين من الوظائف ذات الطبيعة المتماثلة، ومن منظمة إلى أخرى ويرجع ذلك أساساً إلى ظروف كل منظمة وأوجه نشاطها وطبيعة عملها.

ونعرض فيما يلي مثالا لتحديد الأهمية النسبية للعوامل الداخلة في تكوين وظائف الصانع بأحد المشروعات التي تعمل في مجال الصناعات الكهربائية.

العوامل	الترتبة	الأهمية النسبية
المهارة	١	٤٥٪
المسؤولية عن أدوات ومعدات وإنتاج	٢	٢٥٪
المجهود البدني	٣	٢٠٪
ظروف العمل	٤	١٠٪
		١٠٠٪

٤. التقدير الكمي للأهمية النسبية لدرجات عوامل التقييم :

سبقنا الإشارة إلى أن درجات عامل التقييم إنما هي بمثابة مقاييس لدى وجود هذا العامل في الوظائف التي يتم تقييمها، ولذا كان من الضروري إعطاء تقدير كمي ممثلاً في عدد من النقاط تخصص لكل درجة من درجات العامل وفقاً لأهميتها النسبية فيما بينها.

مثال عملي:

تكونت لجنة من مدير إدارة الأفراد رئيساً وعضوين عن الإدارة وآخرين من النقابة لتقييم الوظائف بإحدى الشركات وقامت بالخطوات الآتية :

الخطوة الأولى:

أسقر رأى اللجنة على دراسة أربع عوامل رئيسية هي المهارة والمجهود والمسئولية وشروط العمل. وعلى تقسيم كل عامل منها إلى العوامل الفرعية الآتية:

أولاً : عامل المهارة ويقسم إلى : الثقافة ، الخبرة، المقدرة الذهنية، المقدرة على الحكم، مهارة يدوية.

ثانياً : عامل المجهود ويقسم إلى : التركيز الذهني، والمجهود العضلي.

ثالثاً : عامل المسئولية ويقسم إلى : مسئولية عن العدد والآلات والمواد مسئولية عن سلامة الآخرين.

رابعاً : عامل شروط العمل وقسم إلى : ظروف العمل، أخطار لا يمكن تفاديها.

الخطوة الثانية :

وضعت اللجنة تعريفاً كاملاً لكل عامل من هذه العوامل الفرعية إلى عدة مراتب أسقر رأى أعضاء اللجنة على أن يحدد عدد النقاط بالنسبة للعوامل الرئيسية على الوجه التالي:



- ٥٠٪ من النقط للمهارة.
- ٢٠٪ من النقط للمجهود.
- ١٥٪ من النقط للمسئولية.
- ١٥٪ من النقط لشروط العمل.
- ١٠٠٪

وبعرض الأمر على اللجنة لتحديد النقط الخاصة بكل عامل من العوامل الفرعية أمكن التوصل إلى النتائج التي تظهر بالجدول أرقام. الخطوة الثالثة :

قسم كل عامل من هذه العوامل الفرعية إلى عدة مراتب فمثلا قسم عامل الثقافة إلى المراتب الآتية :

المرتبة رقم ١ : وظيفة تحتاج إلى مقدرة أعلى على قراءة وكتابة بعض الكلمات والأرقام.

المرتبة رقم ٢ : وظيفة تحتاج إلى مقدرة كبيرة على القراءة والكتابة بسهولة وإلى القيام ببعض العمليات الحسابية البسيطة.

المرتبة رقم ٣ : وظيفة تحتاج إلى مقدرة كبيرة على القراءة والكتابة بسهولة والقيام ببعض العمليات الحسابية المتوسطة.

المرتبة رقم ٤ : وظيفة تحتاج إلى مقدرة كبيرة على كتابة التقارير والمراسلات.

المرتبة رقم ٥ : وظيفة تحتاج إلى إتقان عدة ميادين والقيام ببعض العمليات الحسابية المعقدة.

المرتبة رقم ٦ : وظيفة تحتاج إلى تدريب مهني بسيط يعادل سنة جامعية واحدة.

المرتبة رقم ٧ : وظيفة تحتاج إلى تدريب مهني متوسط يعادل سنتين جامعتين.

المرتبة رقم ٨ : وظيفة تحتاج إلى تدريب مهني كبير يعادل أربع سنوات جامعية.

وأتبع نفس الإجراءات بالنسبة للعشر عوامل الفرعية الأخرى.

الخطوة الرابعة :

حددت اللجنة مجموع عدد النقاط بالنسبة لجميع العوامل القريبة بـ ٥٠٠ نقطة وهذا يعادل خمسة أضعاف النسبة التي أستخدمت أساسا في عملية الوزن وهي ١٠٠٪ وبذلك يكون عدد النقاط بالنسبة لكل عامل فرعى كالآتى:

العامل	النسبة المئوية التي حصلت عليها	عدد النقاط التي خصصت لها
الثقافة	١٥٪	$5 \times 75 = 75$ نقطة
الخبرة	١٥	٧٥
المقدرة الذهنية	١٠	٥٠
المقدرة على التحكم	٥	٢٥
المهارة اليدوية	٥	٢٥
المقدرة على تركيز الذهن	١٣	٦٥
المجهود العضلي	٧	٣٥
المسئولية عن العدد والآلات	٧	٣٥
المسئولية عن الآخرين	٨	٤٠
ظروف العمل	٨	٤٠
أخطار لا يمكن تفاديها	٧	٣٥
المجموع	١٠٠٪	٥٠٠ نقطة



#### الخطوة الخامسة :

وقسمت اللجنة بعد ذلك عدد النقط الخاصة الخاص بكل عامل من هذه العوامل الفرعية على المراتب الخاصة بكل مستخدمة في ذلك الطريقة الحسابية، فبالنسبة لعامل الثقافة مثلا حيث أن عدد النقط الخاصة به هو ٧٥ نقطة - وهو الحد الأعلى لأكبر مرتبة في هذا العامل - وحيث أن اللجنة قد أستقر رأيها على أن يكون الحد الأدنى للنقط الذي يعطى لأقل مرتبة في هذه العامل هو خمس نقط، فبتطبيق المعادلة الآتية يمكن معرفة الذوق في عدد النقط من مرتبة لأخرى.

$$\frac{\text{الحد الأعلى للنقط} - \text{الحد الأدنى للنقط}}{\text{عدد الراتب} - ١} = \frac{٧٥ - ٥}{٨ - ١}$$

وبذلك يكون عدد النقط الذي خصص للثمانية مراتب في عامل الثقافة كالآتي :

٥ ، ١٥ ، ٢٥ ، ٣٥ ، ٤٥ ، ٥٥ ، ٦٥ ، ٧٥ على التوالي.

#### الخطوة السادسة:

أختارت اللجنة عددا من الوظائف الرئيسية لتقييمها أولا، وقد قام كل عضو من أعضاء اللجنة بتقييم هذه الوظائف ثم عرض الأمر على اللجنة مجتمعة للمناقشة وإخاذ قرار نهائي في هذا الشأن ويبين الجدول الآتي عدد النقط التي حصلت عليها بعض هذه الوظائف:

الوظيفة	ثقافة	خبرة	مقدرة ذهنية	مقدرة على الحكم	مهارة يدوية	تركيز ذهني	مجهود عضلي	مسئولية عن الألائ	مسئولية عن الأخرى	شروط عمل	أخطار	مجموع النقط
وظيفة رئيسية رقم ١	٢٥	٣٥	١٠	٥	٣٥	١٥	١٥	٣٥	٣٠	١٠	٣٥	٢٤٠
وظيفة رئيسية رقم ٢	٤٥	٦٥	٣٠	٣٥	٥	٤٥	٥	٥	٣٠	١٠	٣٥	٣٠٠
وظيفة رئيسية رقم ٣	٧٥	٥٥	٤٠	١٥	٥	٦٥	٥	٥	٤٠	٤٠	٥	٣٥٠

#### الخطوة السابعة :

بعد تحديد عدد النقط الخاصة بكل وظيفة من هذه الوظائف الرئيسية والتي تبين درجة أهمية بعضها لبعض يمكن تحديد الأجر بالنسبة لكل منها، ذلك بعد أن يؤخذ في الاعتبار مستوى الأجور الذي تدفعه الشركة.

فإذا فرض أن الحد الأدنى للأجر الذي قررت الشركة أن تدفعه بالنسبة لأقل وظيفة فيها هو عشرة جنيهات شهريا، وإذا فرض أن الحد الأعلى للأجر الذي قررت الشركة دفعه بالنسبة لأعلى وظيفة بها هو ٢٢٥ جنيها شهريا، فمعنى ذلك أن الفرق بين الحد الأعلى والحد الأدنى هو ٢١٥ جنيها.

وإذا فرض أن الحد الأدنى والحد الأعلى لعدد النقط بالنسبة للوظائف الرئيسية هو ٥٠٠,٧٠ نقطة، فمعنى ذلك أن فرق عدد النقط بين أقل وظيفة وأكبر وظيفة بالشركة هو ٤٣٠ نقطة.

وبذلك تكون قيمة النقطة الواحدة في هذه الشركة كالآتي :

$$\frac{٢١٥٠٠}{٤٣٠} = ٥٠ \text{ قرشا في الشهر}$$

فإذا كان أجر الوظيفة التي حصلت على ٧٠ نقطة هو ١٠ جنيها شهريا، فإن أجر الوظيفة التي حصلت على ١٠٠ نقطة هو :

$$٢٥ = ١٠ + (٥٠ \times ٧٠ - ١٠٠)$$

وأجر الوظيفة التي حصلت على ١٩٠ نقطة هو :

$$٧٠ = ١٠ + ٥٠ \times (٨٠ - ١٩٠)$$

وهكذا بالنسبة لبقية الوظائف الرئيسية



### مزايا وعيوب هذه الطريقة :

وأخيرا بالرغم من ميزة الدقة لتقييم الوظائف التي تتوافر في هذه الطريقة فيعاب عليها تعقيدها، إذ يواجه الخبير في هذه الطريقة عدة مشاكل أهمها ماهية العوامل الواجب دراستها، ومقدار النقط التي ستخصص لكل منها، وعدد المراتب الخاصة بها، وكيفية اختبار الوظائف الرئيسية، لذلك تحتاج هذه الطريقة إلى وقت طويل ومجهود كبير ونفقات عالية، ولكن ميزة الدقة في نتائجها تطغى على معظم عيوبها.

### ثانيا : طريقة مقارنة العوامل

وهي تعتمد على كل من الأسس المتبعة في الطريقة السابقة (الرتب) التي سبق شرحها وطريقة النقط أيضا فهي تأخذ ببدأ ترتيب الوظائف لكل عامل من عوامل التقييم وفي نفس الوقت تعتمد على تحليل الوظائف إلى عناصرها لتقدير الأهمية النسبية لكل منها في تكوين الوظيفة وتحديد هذه القيمة في صورة كمية.

### ثالثا : طريقة مقارنة العوامل

تشبه هذه الطريقة طريقة النقط في اختيار بعض العوامل الرئيسية لدراساتها وبعض الوظائف الرئيسية لتقييمها، ولكنها تختلف عنها فيما يأتي:

١- إن اختيار الوظائف الرئيسية عملية ضرورية في هذه الطريقة وليست اختيارية كما هو الحال في النقطن ويشترط في هذه الوظيفة أن تمثل جميع أنواع الوظائف المطلوب تقييمها، وجميع المستويات الخاصة بكل نوع منها، وأن تكون معالمها معروفة وميزة بحيث لا يختلف أثناءها على الواجبات والمسئوليات الخاصة بها أو مقدار المهارة والمقدرة والخبرة المطلوبة فيمن يصلح لشغلها، وقد أقترح بنج أن يتراوح عدد الوظائف الرئيسية المستخدمة بين ١٥ ، ٢٥ وظيفة ولكن التجربة أثبتت أن هناك

شركات صغيرة لا يتطلب الأمر استخدام أكثر من ١٥ وظيفة فقط لتقييم الوظائف بها، وهناك شركات كبيرة يتطلب الأمر لتقييم الوظائف بها استخدام عدد أكبر من ٢٥ وظيفة.

٢- تحدد أهمية العوامل في هذه الطريقة بقيمة نقدية معينة وليس بعدد من النقاط.

٣- يتكون أجر الوظيفة من مجموع القيم النقدية الخاصة بهذه العوامل. وتعتمد هذه الطريقة على الافتراضات الآتية :

١- يفضل ألا يزيد عدد العوامل المستخدمة عن سبع عوامل وقد اقترح بنج بعد عمل دراسة تحليلية بين عدد كبير من الوظائف استخدام الخمس عوامل الرئيسية الآتية.

المقدرة الذهنية والمهارة والمقدرة العضلية والمسئولية وظروف العمل، وما زالت هذه العوامل الخمس تستخدم في معظم الحالات التي تطبق فيها هذه الطريقة.

٢- يجب ألا يكون هناك حد أعلى للقيمة النقدية الخاصة بكل عامل من هذه العوامل، وهذا يختلف عن الوضع في طريقة النقاط حيث يوضع حدا أعلى للنقط بالنسبة لكل عامل منها.

٣- يجب أن ترتب الوظائف الرئيسية ترتيبا تنازليا حسب أهمية كل عامل من هذه العوامل فيها.

خطوات تنفيذ الطريقة :

١- إختيار عوامل التقييم التي تستخدم للكشف عن الأهمية النسبية للوظائف، وتختلف هذه العوامل - كما سبق إيضاحه - باختلاف نوع وطبيعة الوظائف التي يتم تقييمها وكذلك باختلاف نطاق صعوبتها ومسئوليتها.



وقد استخدم بنج عند إبتكار هذه الطريقة خمسة عوامل هي  
المطالب العقلية والمهارة والمطالب البدنية والمسئوليات الإشرافية وغير  
الإشرافية وظروف العمل.

وبعد إختيار عوامل التقييم يتم تعريف كل عامل منها بدقة  
تكفل وحده فهمها وتفسيرها بين أعضاء لجنة التقييم.

٢- إختيار عدد من الوظائف الدالة وهي وظائف يراعى في إختيارها تمثيلها  
للمستويات الوظيفية وأوجه النشاط المختلفة داخل المشروع إلى جانب  
عدالة أجورها، وعدم وجود خلاف بين الإدارة وأفراد القوى العاملة بشأنها  
فضلا عن كونها مستقرة ومعروفة في المشروع وفي الصناعة بوجه عام،  
ويتراوح عدد هذه الوظائف عادة بين عشرة وخمس وعشرون وظيفة، وبعد  
إختيارها يتم إعداد وصف محدد لكل وظيفة منها يوضح مقومات  
الوظيفة وأبعادها في ضوء عوامل التقييم الداخلة في تكوينها.

٣- يقوم كل عضو من أعضاء لجنة التقييم منفردا بترتيب الوظائف الدالة  
تحت كل عامل من عوامل التقييم وفقا لأهمية العامل في الوظيفة وهو  
ما تكشف عنه الدراسة التحليلية للوظائف.

وفي النهاية يتم التنسيق بين آراء أعضاء لجنة التقييم وتحديد  
الترتيب النهائي للوظائف الدالة تحت عوامل التقييم المختلفة سواء  
كان تقرير ذلك بأغلبية آراء أعضاء اللجنة أو بإستخراج متوسطات  
تقديرات الأعضاء، وهو الإجراء الشائع.

## تحديد معدلات الأداء والمستويات الوظيفية

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المشروعات هو تحقيق معدلات عالية من الكفاءة الإنتاجية، ووظائف إدارة الأفراد من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الحديثة في تحقيق هذا الهدف الرئيسي، وذلك من خلال القيام بوظائف تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، ورسم سياسات الأجور والحوافز، وإعداد فئة القادة المدربين وتهيئة سبل الاتصالات الفعالة تساهم إدارة الأفراد مساهمة أساسية في رفع كفاءة المشروع الإنتاجية إذ أنها:

- أ - توفر الأفراد الأكفاء اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة.
  - ب - توفر لهم الجو الصالح الذي يحفزهم على أداء ذلك العمل بكفاءة.
- ولكن ليس هذا دليلاً كافياً على أن الأفراد سوف يؤدون أعمالهم بالكفاءة المطلوبة فعلاً لذلك ينبغي أن تتم عملية تقييم للأداء الشخصي في محاولة للحكم على مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية وبالتالي تصبح نتائج التقييم أساساً لإتخاذ القرارات المتعلقة بالريادات في الأجور والمرتبات، والترقية، تخفيض الفئة، النقل أو الفصل، كذلك تخدم عملية تقييم الأداء هدفاً أساسياً هو الكشف عن مدى كفاءة بعض وظائف إدارة الأفراد الأخرى مثل الاختيار والتعيين، والتدريب.

إذن يمكن النظر إلى تقييم أداء العاملين على أنه جزء أساسي من عمل إدارة الأفراد وهو عملية مستمرة تحدث طول الوقت، ومن وجهة نظر العامل الفرد فإن تقييم الأداء يحقق بالنسبة له فائدتين.

١ - تقييم الأداء ومدى النجاح في العمل الحالي.

٢ - تحديد إمكانيات النمو والتقدم بالنسبة للفرد.



وتنطوي عملية تقييم الأداء على بعض العناصر الأساسية :

أ - وجود معدل أو مستوى ينبغي أن يصل إليه أداء الفرد.

ب - قياس الأداء الفعلى ومقارنته بالمعدل المحدد.

إن عملية التقييم تتطلب وجود معيار أو أساس ينسب إليه أداء الأفراد ويقارن به كأساس للحكم عليه، تلك هى معدلات الأداء Job Standards أو معايير الأداء الجيد Criteria of Satisfactory Performance ، وينبغي تحديد تلك المعايير أو المعدلات قبل البدء بعملية التقييم وذلك للاحتفاظ بموضوعية التقييم والبعد به عن التحيز.

وفى الأعمال الإنتاجية يسهل وضع تلك المعايير وقياس الأداء الفعلى للفرد فى شكل كمية من الإنتاج من جودة معينة. كذلك الحال فى أعمال المبيعات يمكن تحديد ذلك المعدل فى شكل رقم مبيعات معين يجب أن يحققه البائع، وهكذا فى أغلب الأحيان التى يمكن تحديد معنى الإنتاج فيها وترجمته إلى كميات يمكن قياسها.

وعلى العكس من ذلك فإن الأعمال التى لا يمكن تحديد أو وصف الأداء فيها فى شكل كميات يمكن قياسها كانت تمثل ناحية يصعب تطبيق أساليب التقييم التقليدية فيها، مثل : الأعمال الإدارية وأعمال المشرفين وأعمال البحوث وغيرها من الوظائف الذهنية والفكرية، كان الإعتماد الأساسى فى عملية تقييم الأداء فيها هو على ملاحظات الرئيس المباشر على القائم بالعمل ورأيه الشخصى فى بعض الصفات التى يتمتع بها العامل، وكان محل التقييم إذن ليس الأداء أو الإنتاجية، ولكن صفات الشخص وخصائصه مثل: القدرة على اتخاذ القرارات، سرعة التفاهم مع الآخرين، المواظبة، العلاقات مع الرؤساء وما إلى ذلك من الصفات.

ولكن بتقدم الصناعة وإزدياد أهمية العناصر الإدارية والإشرافية فى العملية الإنتاجية وضرورة إبتكار وسيلة موضوعية للحكم على كفاءة هؤلاء الأفراد بدأ أسلوب التقييم يختلف ولم

يعد محل التركيز هو صفات الفرد بل أصبح التقييم منصبا على نتائج الأداء، مثلا في حالة المديرين نجد أن معايير النجاح في العمل يمكن تحديدها في مجموعة كالاتي:

- أرحية الشركة.
- حصة الشركة في السوق.
- سمعة الشركة بين العملاء
- حالة العاملين المعنوية.
- إنتاجية العاملين.
- مستوى النفقات.

ويمكن وضع تلك المعايير في شكل كمي كما يتضح من الجدول التالي

النتائج المحققة فعلا	النتائج المتوقعة
١- تحققت أهداف الإنتاج الشهرية بمتوسط سماح قدره ٨٪ زيادة ونقصا.	١- يتم تحقيق أهداف الإنتاج الشهرية في حدود سماح ١٠٪ بالزيادة أو النقص
٣- قيمة التالف كانت ٦٪ والإنتاج المعيب ٢,٣٪ من إجمالي الإنتاج.	٢- لا ينبغي أن تزيد قيمة التالف عن ٥٪ والإنتاج المعيب عن ٢٪ من إجمالي الإنتاج.
٣- تمت عمليات التوسع في ١٩٦٨/٣/٣.	٣- إتمام عمليات التوسع بالمصنع في ١٩٦٧/١٢/٣١.



هذا الإجهاد في تقييم أداء المديرين وغيرهم من شاغلي الوظائف التي يصعب قياس الإنتاج الفردي بشكل كمي يصور التقدم الكبير في أساليب التقييم الذي يزيد من موضوعيته وفاعليته ويتفق مع مبدأ الإداء بالأهداف. إذن النتيجة الأساسية التي خرج بها هي أنه يمكن تقييم أداء أي شخص بغض النظر عن نوع العمل الذي يقوم به وإن اختلفت أساليب التقييم.

#### اختيار طريقة تقييم الأداء :

تنص لوائح العاملين على إتباع التقارير الدورية أسلوباً لتقييم أداء العاملين إلا أنها لم تحدد طريقة معينة للوصول إلى ذلك التقييم أي أن للشركات حرية اختيار الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين بها بشرط أن تتم في إطار الأسلوب الذي حددته اللائحة، وهناك طرق متعددة للتقييم يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كالآتي:

#### الطريقة التقليدية :

١- طريقة التقييم ببحت الصفات أو الخصائص .

٢- طريقة الترتيب البسيط.

٣- طريقة المقارنة بين العاملين.

٤- طريقة التوزيع الإجباري.

#### الطرق الحديثة :

١- طريقة الاختيار الإجباري.

٢- طريقة الوقائع المخرجة.

## الاختيار والتعيين

### مقدمة :

بعد أن يؤدي تخطيط القوى العاملة مهمته بشكل سليم، يأتي اختيار العاملين ليكمل هذه المهمة، حيث يلزم إنتقاء الأفراد المناسبين للوظائف المتاحة ولا تقتصر ملائمة الأشخاص للوظائف على وجود المؤهل والقدرات المشتركة للوظيفة لدى هؤلاء الأشخاص، ولكنها تمتد لتشمل طموحهم ودوافعهم وإهتماماتهم واستعدادهم للمساهمة في تحقيق أهداف العمل ورغبتهم في التقدم والرقى.

### خطوات الاختبار :

نورد فيما يلي خطوات الاختبار التي تبدأ أما بالإتصال بالموظفين المرتقبين، أو وصو هؤلاء بحثا عن فرص العمل، ثم ملء طلبات التوظيف والتصفية المبدئية، والمقابلة، والأختبارات ثم التصفية النهائية، والإتصال بالمراجع، والفحص الطبى، وإعداد القائمة النهائية للتعيين، وأخيرا تعيين المرشحين للوظائف التي سيعملون فيها.

### الإتصال بالمرشحين

يتم الإتصال بالموظفين المرتقبين الذين تم إنتقاء أسمائهم بناء على توصيات الأشخاص الموثوق بهم، أو من قوائم مكاتب القوى العاملة أو مكاتب التوظيف، كذلك قد تكون المبادأة من الموظفين المرتقبين أنفسهم، إذ يجيئون للمنظمة باحثين عن عمل، ويطلبون النظر فى إلحاقهم بوظائف، وذلك بناء على الإعلانات التى تنشرها المنظمة فى الصحف أو المجلات المهنية أو تذيعه فى وسائل الاعلام الأخرى، أو بناء على توصيات زملائهم أو الموظفين الحاليين أو القدامى أو اساتذة الجامعات.



### طلبات التوظيف :

يملاء المرشح للوظيفة طلباً أو إستمارة توظيف، يجب فيها عن بضعة أسئلة، تتضمن معلومات أساسية عن الشخص (مؤهله وتخصصه، وعمره وجنسه وجنسيته، وخبرته، والتدريب الذى حصل عليه والوظائف السابقة التى شغلها، والوظيفة التى يود الإلتحاق بها، وعنوانه، وأسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للسؤال عنه..)

وهناك نوعان من طلبات التوظيف، أحدهما مختصر والآخر تفصيلي، أما الأول فيقتصر على المعلومات الأساسية التى ذكرناها الآن، وأما الطلبات المفصلة فتذهب إلى أبعد من ذلك، حيث تتضمن أسئلة عن تاريخ المرشح - فى المراحل التعليمية المختلفة، وأسئلة عن الأجر أو المرتب الذى يتوقع الحصول عليه، والمصدر الذى علم من خلاله بوجود هذه الوظيفة، السبب الذى دعاه لاختيار هذه المنظمة بالذات ... إلخ.

وأيا كان شكل طلب التوظيف فهناك شروط هامة يجب الإلتزام بها عند تصميمه هى نوع المعلومات المراد جمعها من المرشحين، كما أن الأسئلة التى يتضمنها طلب التوظيف يجب أن توضع بالشكل الذى يجعلها أداة تنبؤ عن صلاحية المرشح ونجاحه فى الوظيفة بعد ذلك، فيجب أن تتوفر فيها صفات التحديد والبساطة والوضوح والكفاية، دون زيادة أو نقص، وتشجيع المرشح على ذلك الحقيقة، وأن تنصب على الحقائق والأرقام، وتترك الآراء ووجهات النظر للمقابلة.

ويمكن لطلبات التوظيف إذا أحسن تصميمها أن تمد الإدارة ببيانات هامة عن المرشحين للوظائف المطلوبة، وتستخدم هذه البيانات فى عدة أغراض، إذ يرجع إليها عند تحديد الأجر، ونوع العمل الذى يمكن أن يلحق به الفرد، ويستعان بها عند إجراء مقابلة التعيين، كما أنها تساعد على التصفية المبدئية للمتقدمين.

### التصفية البدئية :

تريد الإدارة أن تحصى جهودها في بحث حالات المرشحين الصالحين للوظائف المتقدمين لها، لذلك فإنها تستبعد أولئك الذين يبدر من أول دراسة، عدم صلاحيتهم، أما لعدم تناسب المؤهل مع نوع العمل الذي يتقدم إليه الفرد، أو لعدم إستيفاء شرط الخبرة، من حيث النوع والفترة الزمنية، فقد يكون العمل السابق له مختلفا اختلافا كبيرا عن الوظيفة التي يتقدم لشغلها.

ويستطيع مدير الإنتاج أو المشرف المباشر من خلال خبرته السابقة في فحص طلبات التوظيف التي ترد لإدارة الإنتاج -لشغل وظائف المهندسين والفنيين والعمل وغيرهم- أن يجري بسهولة وسرعة عملية إستبعاد هذه الطلبات أو إستبقائها للخطوة التالية، ولكن من المهم أن تدرس كل حالة على حدة، بإمعان وتفصيل، حتى تفهم جيدا وتوجه الوجه المناسبة، وقد يتم في هذه المرحلة الإتصال بالمراجع - أولئك الأشخاص الذين يذكرهم المرشح في طلبه، للإستفسار منهم عن بضع نقاط بشأن المرشح فإذا أستوضحت هذه النقاط أمكن إستبعاد الطلب أو إستبقاؤه.

### المقابلة :

تشكل المقابلة جزءا هاما من إجراءات اختيار العاملين، إذ إنها تعطى الفرصة للإدارة - ممثلة في مدير الإنتاج أو المشرف المباشر أو الاثنين سويا أو لجنة مشتركة- أن ترى المرشح على الطبيعة، وتقيم معه حوارا، وتثير معه أسئلة قد تكشف عن شخصيته وتفكيره وذكائه وطريقة تصرفه، كما قد تكشف - وهذا هو الأهم - عن احتمال صلاحيته للوظيفة ونجاحه وتقدمه فيها.

وهناك عدة عوامل من المقابلات، منها المقابلة الموجهة، حيث يضع المقابل قائمة بالموضوعات التي سيطرحها في المقابلة، والمقابلة المقننة أو



النموذجية، والتي يسير فيها المقابل حسب منهج محدد وينتقل من نقطة إلى نقطة حسبما يوضح المهنة، كما تستخدم أيضا المقابلة غير الموجهة، والتي يسمح المقابل فيها للمرشح بأن يتكلم عن الأشياء التي يظن أنها مهمة لتزكيته للوظيفة، كذلك يوجد ما يعرف بالمقابلة الإنفعالية أو الطاغية، والتي يعتمد فيها المقابل أن يسأل المرشح أسئلة مباغطة وإستفزازية، ويتبع في ذلك أسلوبا هجوميا، حتى يتعرف على رد فعل المرشح وكيفية تصرفه، وتستخدم هذه المقابلات لأنواع خاصة من الوظائف، كما قد تستخدم في حالة اختيار المديرين، والمشرفين وملاحظي العمال وأولئك الذين تتطلب أعمالهم الاحتكاك بالآخرين.

كذلك قد تقابل المرشح لجنة مكونة من أعضاء إدارة واحدة - مدير الإنتاج ورئيس القسم المباشر مثلا، أو من أعضاء إدارات مختلفة - مدير الإنتاج ومدير التسويق.. وذلك في حالة الوظائف التي تستلزم مجموعة متنوعة من المهارات، يقوم هؤلاء الأعضاء - كل في حدود اختصاصه - بالحكم على مدى توفرها في المرشح، وهناك أيضا المقابلة الجماعية، والتي تتم فيها مقابلة عدد من المرشحين دفعة واحدة، بواسطة شخص واحد أو مجموعة أشخاص، ويقوم المقابل أو اللجنة بمقارنة أفراد المجموعة بعد إدارة حوار ونقاش معهم حول الوظيفة والأمور المتعلقة بها، ومن ثم تزكية المتميزين منهم.

الإختبارات :

تزايد في السنوات الأخيرة معدل استخدام الاختبارات لإنتقاء أفراد القوى العاملة، وتخدم الاختبارات غرضا هاما هو مساعدة الإدارة في إنتقاء أحسن أو أفضل المرشحين لوظيفة معينة، ويرى البعض أن فعالية الاختبار تكمن في قدرته على التنبؤ بنجاح المرشح في الوظيفة بعد اختياره فعلا، ولو أن هذا ليس مضمونا في كل الأحوال.

وقد أنتج علم النفس مجموعة متنوعة من الاختبارات التي يمكن استخدامها في الصناعة والتجارة، ويصلح بعض هذه الاختبارات للوظائف الفنية، وبعضها للوظائف الإدارية، وأخرى للمناصب القيادية، ويمكن تصنيف الاختبارات عموماً إلى نوعين رئيسيين ينضوي تحتها أنواع فرعية كثيرة.

النوع الأول :

هو الذي يتم على المستوى التجريدي أو النظري وإن كان بعض الاختبارات يتضمن تمرينات عملية، إلا أنها ليست جزءاً من العمل الفعلي، والأمثلة على ذلك اختبارات الذكاء، والشخصية، والقدرات الرياضية، واختبارات الميول، ومهارة الأصابع

النوع الثاني :

هو الاختبارات العملية، أو التي تعرف بأداء "عينة" من الوظيفة، لمشاهدة المرشح وهو يقوم بالأداء الفعلي للوظيفة المرشح لها، فيطلب من سائق الشاحنة مثلاً أن يقود شاحنة لمسافة معينة، أو من عامل الخراطة أن يخرط بعض الأجزاء، أو من السكرتير أن ينسخ خطاباً على الآلة الكاتبة، كذلك يتضمن هذا النوع اختبارات موقفية، أو ما يعرف بالسيكودراما، وتستخدم هذه الاختبارات عند النظر في وظائف المشرفين والمديرين، حيث يوضع المرشح في مناقشة جماعية مثلاً للتعرف على قدراته القيادية وتفاعله مع الآخرين، أو يشترك في مباريات إدارية حتى يستدل على مهارته في اتخاذ القرارات أو يأخذ اختبار "السلة" وهو مجموعة من الأعمال التي توجد في سلة المدير، والتي تتطلب التصرف واتخاذ القرارات وذلك حتى يتعرف على نوع القرارات التي يتخذها ومدى استخدامها للوقت وقدرته على التفويض.

ويعيب البعض على الاختبارات أن فائدتها محدودة، فرغم أنها تعطى بعض الدلالات الهامة، إلا أنه ليس هناك ضمان بأن الأداء الوظيفي سيكون



مطابقا لنتائج الاختبار، فقد تنبىء الاختبارات عن صلاحية شخص ما لوظيفة معينة ثم يفشل بعد ذلك عند أدائه للوظيفة فعلا، أو قد يثير الاختبارات إلى عدم صلاحية شخص آخر فيستبعد من الوظيفة، وربما كان من الممكن أن ينجح فى أدائها إذا أتيحت له الفرصة لذلك، ولكن مع ذلك فإن الاختبارات تسهم على الأقل فى تقليل أخطاء اختيار الأفراد، وتعطى الإدارة مؤشرا جزئيا عن صلاحية المرشحين لوظائف معينة تحت ظروف معينة.

ويمكن تكثيف الفائدة من الاختبارات إذا أخذت بعض الاحتياطات الهامة، أولها أن تصمم الإدارة الاختبارات التى تناسب الوظائف التى تطلب لها مرشحين، فمثلا بالنسبة للعمال تجرى الاختبارات التى تكشف عن المهارة والقدرات الفنية، لأن هذه تشكل أهم جانب فى وظيفة العامل، وبالنسبة لوظائف المشرفين تستخدم تلك الاختبارات التى توضح المهارة الإنسانية والقدرة على الإتصال، كما هى الحال فى إختبارات المواقف التى نوهنا عنها آنفا، أما وظائف المديرين فإن من الأهمية بمكان أن تتوفر فى شاغلها القيادة والمبادأة والذكاء والطموح والقدرات التنظيمية، لذلك يجب استخدام الاختبارات التى يمكن أن تكشف عن هذه المتطلبات، ولو أنه فى حالة المديرين بالذات ويعتمد على المقابلة أكثر من الاختبارات وإلا أن الأخيرة تعزز المعلومات التى تجمع فى المقابلة.

كذلك فمن الاحتياطات اللازم إتخاذها، إجراء إختبار للاختبارات حتى يتأكد من صلاحيتها وملائمتها للغرض الذى تستخدم من أجله، وذلك بتجربتها على عدد محدود من الناس قبل إستعمالها، ومن الأهمية بمكان أن تشرف الإدارة بعناية على استخدام هذه الاختبارات وإستخراج نتائجها، وأن تستعين بخدمات الاختصاصيين والخبراء فى هذا المجال، هذا بالإضافة إلى ضرورة تجنب الاعتماد الكلى على نتائج الاختبارات، فالخبرة ماهى إلا خطوة من عملية الاختيار، يجب أن تكمل بالمعلومات الأخرى التى يتم الحصول

عليها من المقابلة، وطلبات التوظيف، توصيات المراجع، وذلك حتى تكتمل الصورة الملائمة عن المرشحين، فيتم اختيارهم حسب الدرجات الحقيقية لصلاحياتهم.

بقية الخطوات :

بعد عقد الاختبارات والإطلاع على نتائجها وتسجيل هذه النتائج في ملفات المرشحين، وضمها للمعلومات المستقاة من الخطوات الأخرى، تجرى الإدارة تصفية أخرى نهائية، يتم فيها استبعاد أولئك الأشخاص الذين لم تثبت صلاحياتهم بناء على نتائج الاختبار أو المقابلة أو كليهما، وإستبقاء أولئك الذين تتم نتائج الاختبار والمقابلة عن مطابقتهم للشروط والمعايير المحددة.

وتقوم الإدارة بعد ذلك بالإتصال بالمراجع - أولئك الأفراد الذين يسميهم المرشحون في طلبات التوظيف، كذلك قد تتصل بالمدير السابق للمرشح - إذا كان الأخير قد شغل وظيفة سابقة، ويتم في هذه الإتصالات الإستفسار عن بضع نقاط هامة مثل سلوك المرشح وقدراته وأدائه الوظيفي - في حالة التوظيف السابق، والأسباب التي جعلته يترك العمل أو تستغنى عنه المنظمة السابقة، وأبرز الخصائص الشخصية التي يتميز بها، ونوع علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه - إذا كان قد عمل في وظيفة إشرافية، ومقدار طموحه، ودرجة المبادأة عنده، وإستعداداته لتحمل المسؤولية، وقدرته على التصرف في المواقف المختلفة، وتساءل هذه الأسئلة للأشخاص الذين يوثق في قدرتهم على الحكم، ويتوسم فيهم عمق النظرة للأمور، وذلك حتى تكون المعلومات المستقاة صحيحة، ويمكن الاعتماد عليها، ويلاحظ أن هذه المعلومات يحتفظ بسريتها، وتقتصر مناقشتها فقط على أغراض بحث صلاحية المرشح للوظيفة، ثم تقارن هذه المعلومات بتلك التي تجمعها من المصادر الأخرى - طلبات التوظيف والمقابلة والاختبارات.



فإذا رأت الإدارة من خلال المعلومات التي تم جمعها من مختلف الوسائل المذكورة، ثبوت صلاحية شخص أو أشخاص معينين، وتميزهم عن غيرهم من المتقدمين، وتوسمت فيه الإستمرار والنجاح، فإنها تعلمهم بانتقائهم لهم، وتوقع عليهم الفحص الطبي ثم تعيينهم في الأماكن - الوظائف - التي اختيروا لها.

تسلسل خطوات الاختيار :

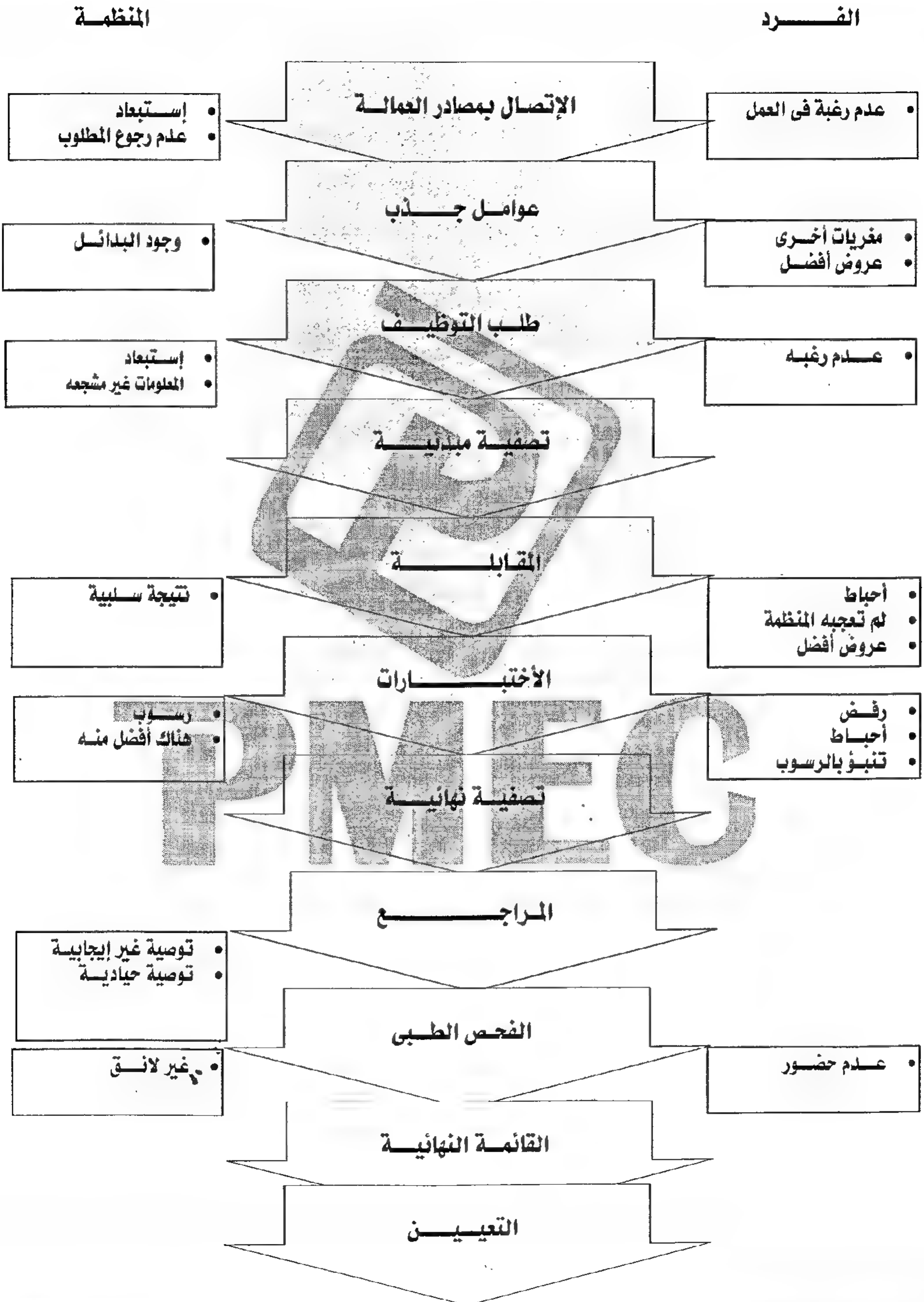
نعرض في الشكل التالي بيانا لخطوات الاختيار التي عرضناها، وقد يختلف ترتيب هذه الخطوات من منظمة لأخرى، أو من وظيفة لأخرى، فقد تسبق الاختبارات المقابلة، وقد يجرى الفحص الطبي قبل الإتصال بالمراجع أو يسير معه في خطوة واحدة، وكذلك فإن تسلسل الخطوات المذكورة قد يستمر حتى النهاية، أو ينقطع عند خطوة معينة - من جانب المرشحين أنفسهم أو من جانب المنظمة، فبعد الإتصال بالمرشحين تستبعد الإدارة عددا منهم، كذلك قد لا يبدى بعضهم الرغبة من البداية في العمل بالمنظمة، فإذا كانت الخطوة التالية وهي عرض عوامل الجذب على المرشحين، فقد يجد هؤلاء مغريات أكثر أو عروضاً أفضل، فينصرفون عن الغرض الذي تقدمه لهم المنظمة أو قد تجد الأخيرة بدائل أخرى، مثل الترقية من الداخل أو النقل أو التدب أو عودة الموظفين من بعثات أو أعارات، وأما الخطوة الثالثة فنتيجتها إحدى ثلاث، أما الاستمرار لمرحلة المقابلة، وأما أن ينصرف المرشح بعد أن يملأ الطلب ولا يعود، أو أن تكون المعلومات المبدئية غير مشجعة - أي أنها تكثف عن عدم صلاحيته، كذلك قد تكون نتيجة المقابلة رضا المقابل والمرشح، الأول عن مستوى الثاني، وهذا عن مظهر الإجراءات إلى الخطوة التالية، وقد تكون النتيجة عكس هذا، فقد يكتشف المقابل عدم صلاحية المرشح للموظفة - لسبب أو لآخر، مؤهلاته أو شخصيته، كذلك قد يكون التوقف من جانب المرشح نفسه، فقد تسبب له المقابلة إحباطاً، أو قد يعلم أن العمل لا يناسبه، أو لا يتمكن من

تقديم الاجابات الصحيحة للجنة المقابلة، كذلك الحال بالنسبة للاختبارات والمراجع والفحص الطبى، فقد يجتاز المرشح هذه الخطوات وقد لا يجتازها، وقد يحدث فى الخطوات السابقة أن يعثر المرشح على عرض أفضل أو فرصة أحسن، أو يغير رؤية أو يلتحق بالدراسة أو يحدد... إلى غير ذلك من الأسباب التى لا تجعله يستمر فى خطوات الاختيار إلى نهايتها، رغم أنه -حتى الخطوة التى توقف عندها - كان راغبا فى الوظيفة صالحا لها من وجهة نظر المنظمة، والنقطة الهامة التى يجب تأكيدها هنا هى أن الفرد عندما يتم مراحل الاختيار المختلفة، ويعين لشغل وظيفة محددة، فإنه يجب أن يبقى فى المنظمة، ويستمر فيها، ويحس بالولاء لها والانتماء إليها، ويقدم العطاء الذى يستطيعه ويسهم فى بلوغ أهدافها، ويتدرج فى المناصب المفتوحة أمامه، وبإختصار يصبح عضوا هاما نافعا، ترغب المنظمة فى بقاءه وتحافظ على إستمراره فيها وإشباع دوافعه وطموحه.

وفيما يلي شكل يوضح خطوات اختيار العاملين :

PMEC





#### خلاصة :

كان اهتمامنا في هذا البحث منصبا على اختيار العاملين، تلك المهمة التي تهدف إلى إنتقاء الأشخاص الملائمين - من حيث المؤهل والقدرات والرغبات والميول - للوظائف المتاحة، بالشكل الذي يحقق أهداف هؤلاء الأشخاص وأهداف العمل أيضا، ثم عرضنا لخطوات الاختيار، والتي تبدأ بالاتصال بالمرشحين أو حضور هؤلاء بأنفسهم، ثم طلبات التوظيف التي يملؤها المرشحون ويذكرون فيها بيانات أساسية عن مؤهلاتهم وخبراتهم، وتجرى الإدارة بعد دراسة هذه الطلبات تصفية مبدئية تستبعد فيها المتقدمين الذين يبدون غير ملائمين، وتستبقى أولئك الذين تنطبق عليهم الشروط المطلوبة.

وتشمل الخطوة التالية إجراء مقابلة مع المرشحين، وهناك أنواع من المقابلة تختار الإدارة من بينها ما يناسب الحالة التي أمامها، مثل المقابلة الموجهة، وغير الموجهة، والمقننة، والضاغطة، والجماعية أما الاختبارات فتوجد أنواع كثيرة منها، سواء على المستوى التجريدي أو النظري - مثل اختبارات الذكاء والشخصية والاستعداد والميول، أو المستوى العمل مثل أداء عينة من الوظيفة، أو التعرض لموقف معين أو مباريات إدارية، وتوجد عدة احتياطات هامة عند استخدام الاختبارات هي تصميم أو اختبار النوع المناسب منها، وتجربته قبل استخدامه، والتأكد من صحة نتائجه، والإستعانة بالمختصين في هذا المجال.

وتجىء بعد ذلك الخطوات الأخرى، وهي التصفية النهائية، ثم الاتصال بالمراجع والفحص الطبى، وأخيرا إعداد القائمة النهائية وتعيين الأشخاص الذين ترى الإدارة صلاحيتهم، وتتوسم فيهم النجاح فى الوظائف التى يتقدمون إليها.

وأكدنا فى النهاية أن الموظف أو العامل عندما يتم إختياره، فيجب أن يستمر فى المنظمة، وينتمى إليها، ويؤدى وظيفته بالشكل الذى يساعد على تحقيق أهدافها، وإرضاء دوافعه وطموحه فى نفس الوقت.



## بعض النقاط الهامة

### حول معدلات الأداء

#### لماذا نضع معدلات الأداء ؟

من الأهمية بمكان وضع معدلات الأداء للوظائف المختلفة التي يؤديها الأفراد، وذلك حتى تتحقق المزايا الآتية :

- ١- تنفيذ العمل حسب الهطة الموضوعه.
  - ٢- تطوير الأداء الوظيفي.
  - ٣- الرقي بمستويات أداء الموظف وتنمية مهاراته.
  - ٤- إعلام الموظف بالأساس الموضوعي لمكافآته إذا أجاد، أو عقابه إذا قصر.
  - ٥- إعلام الموظف بدرجات تقدمه، والفرص الوظيفية المتاحة أمامه
- ماهى معدلات الأداء ؟

معدلات الأداء عبارة عن مقاييس كمية وزمنية ونوعية لعمل معين، أو جزء من عمل معين، فمثلا الموظف المختص بمنح تأشيرات الخروج لطالبي السفر يكون معدل أدائه:

" إنجاز كذا جواز سفر (الكم) فى الساعة (الزمن) مع صحة التأشيرات والتأكد من عدم وجود موانع للسفر (المواصفات)..."

وتوضح المعدلات عادة على أساس الأداء الجيد أو فوق المتوسط، وليس فقط العادى. وذلك لما تتطلبه حركية وظائف اليوم وضرورة تحقيق تقدم ملحوظ فيها. كما أن هناك معدلات أخرى "عالية" توضع على أساس الأداء الممتاز. والتي يمكن أن ينجزها أفراد ذو قدرات ومهارات كبيرة. كذلك توجد

المعدلات التى تشكل الحد الأدنى للأداء، وأخرى مثل الحد الأقصى للأداء وذلك فى حالة الأفراد الذين ينتجون بالقطعة.

وتشتق المعدلات الموضوعة لوظيفة معينة من الأهداف المحددة لهذه الوظيفة، والهدف عبارة عن نتيجة يراد الوصول إليها فى زمن محدد بكمية معينة وبمواصفات محددة، نفس الأسس التى تقوم عليها المعدلات، فيكون هدف مدير المستودع مثلاً: تقليل التالف أو العادم من المواد والخامات بنسبة كذا فى المائة خلال السنة المالية، ويكون هدف رئيس مجموعة من الموظفين زيادة إنتاجيه هؤلاء الموظفين <sup>(المخرجات)</sup> بنسبة ١٠٪، فى الستة أشهر القادمة عما كانت عليه فى الستة أشهر السابقة. <sup>(المدخلات)</sup> كانت عليه فى الستة أشهر السابقة.

ولا بد أن يجرى تحديد الهدف بهذه الدقة، حتى تكون معدلات الأداء المبنية عليه سليمة وواقعية وممكنة التحقيق بالإمكانات والوسائل المتاحة، هذا إلى جانب تحقيق المزايا الأخرى التالية :

١- اختيار أفضل الطرق لبلوغ النتيجة المرغوبة حسب المعدلات المحددة.

٢- إعطاء معنى وقيمة للمجهودات المبذولة لتحقيق الهدف.

٣- تسهيل مهمة قيادة الأفراد.

٤- تسهيل التعاون بين هؤلاء الأفراد لإجراز المهام الموكولة لهم.

٥- الإحساس بالإجراز وتعميق الشعور بالتقدم.

منهج النظم :

ويجب أن ننظر إلى وضع معدلات الأداء من وجهة نظر النظم، فنعالجها على أنها نظام فرعى يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، وتحيطها بيئة معينة ولها أهداف محددة، وذلك على النحو التالى :

١- الهدف من وضع المعدلات :



مساعدة الموظف على أداء عمله، وزيادة كفاءة الأداء، وفعالية النتائج المحصلة.

٢- مدخلات نظام المعدلات :

كافة البيانات والحقائق والأرقام عن الوظائف المراد وضع معدلات أدائها، هذا بالإضافة إلى جهود واضعي المعدلات ومحلى الوظائف والخبرات التى يصبونها فى هذا المجال، وكذلك الأدوات والمعدات المستخدمة، والأموال المنفقة.

٣- عمليات نظام المعدلات :

تحليل البيانات والمعلومات التى تم جمعها عن الوظائف المبحوثة، ومقارنتها، ومعالجتها.. للوصول إلى المعدلات الملائمة للأداء.

٤- مخرجات نظام المعدلات :

المعدلات - الكمية والزمنية والتنوعية - التى تم وضعها للوظائف المبحوثة، وتصبح هذه المخرجات، مدخلات لأنظمة أخرى كنظام الاختيار، والتدريب وتقويم الأداء..

٥- البيئة المحيطة بنظام المعدلات:

وهى القسم أو الإدارة التى توجد بها الوظيفة والجهاز الذى يوجد به القسم أو الإدارة، وأهداف الجهاز وسياساته وخطته وتركيبه التنظيمى والإمكانات (المادية والتكنولوجية..) المتاحة له.

أ - البيئة الداخلية :

وتتكون من متطلبات الحكومة، وتوقعات المجتمع (الحى، المدينة...) والظروف الإقتصادية والاجتماعية المحيطة.

ب - البيئة الخارجية :

نتيجة تطبيق المعدلات :

عندما يتناول الأفراد معدلات الأداء المحددة لوظائفهم، ويقومون بتنفيذ المهام الموكولة إليهم حسب هذه المعدلات، تحصل الإدارة منهم على نتائج مختلفة تتراوح بين الإمتياز والضعيف ودرجات بينهما، فتجد بين الموظفين الأنواع الآتية :

١- المتماز : وهو الذى يصل إلى أعلى درجات المعدلات الموضوعية.. وغالبا ما يتميز هذا الفرد بحسن التصرف، وحيازة المهارات اللازمة لوظيفته، ووجود الدافعية الملائمة لإجادة العمل، ويتطلب أقل قدر من التوجيه من جانب رئيسه المباشر.

٢- المرضى وهو الذى يحقق المعايير الموضوعية دون زيادة.. ويقدم المساهمة المطلوبة منه، ويمكن أن يصل إلى مستويات أعلى للإجاز بالتوجيه والإرشاد المناسب.

٣- أقل من المتوسط وهو الذى لا يقترب من المعدل الموضوع، وقد لا يكون ملما بالمعدل المحدد، أو غير متفهم لأهميته، أو غير مقتنع به، أو تنقصه الدافعية المطلوبة للإجاز، أو يحتاج إلى توجيه وإرشاد أكثر.

٤- غير المرضى وهو ذلك الفرد الذى تنقصه القدرة، والرغبة، فلا توجد عنده الدافعية المطلوبة، وربما كان الهدف الوظيفي صعبا بالنسبة له أو أنه لا يلائم قدراته.. ويحتاج هذا النوع من الموظفين إلى العلاج الملائم، كالتدريب والتوجيه، والإرشاد المهني أو النفسى وربما النقل إلى وظيفة أخرى.



## مكونات الإنتاجية والأداء :

يجب أن تنتبه الإدارة إلى أن إنتاجية الأفراد التي نقيسها بمعدل المخرجات إلى المدخلات، هي ظاهرة معقدة أو مركبة، تتكون من عناصر عديدة هي كما يلي :

١- الأداء : ويمثل العنصر الإنساني في طرفي المعادلة.

٢- التكنولوجيا : وهي العنصر الفني المادي في الطرف الآخر:

وتفصيل هذين العنصرين كما يلي :

$$\text{الإنتاجية} = \text{الأداء} \times \text{التكنولوجيا}$$

$$\text{التكنولوجيا} =$$

$$\text{الأداء} =$$

$$\text{المعدات} \times \text{الأساليب}$$

$$\text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

$$\text{الأساليب} =$$

$$\text{المعدات} =$$

$$\text{الرغبة} =$$

$$\text{القدرة} =$$

الجانب الفكري

الجانب المادي

الاتجاهات × المواقف

المعرفة × المهارة

المعنوي للتكنولوجيا

الميكانيكي للتكنولوجيا

## تحليل الوظيفة :

ولكى يتم وضع المعدلات على أساس سليم، تقوم الإدارة بتحليل الوظائف التي توضع عنها المعدلات، وذلك لأن تحليل الوظيفة ودراساتها جيداً يخدم أغراضاً عديدة منها وضع المعدلات الملائمة للأداء، وذلك على النحو التالي:

١- وضع الوصف الوظيفي الملائم لها.

٢- تصميم البرامج التدريبية اللازمة لشاغلها.

٣- وضع الاختبارات اللازمة لتقرير صلاحية المرشحين لها.

٤- تصميم المعايير التي تقيس أداء الموظف.

٥- تحديد إجراءات تقييم الأداء.

٦- تقرير الأجور والخوافز المناسبة.

طرق جمع البيانات :

وتوجد طرق عديدة - غالباً، لا يكتفى بواحدة منها ولكن تستخدم تشكيلة منها- لجمع البيانات اللازمة لتحليل الوظيفة ووضع وصف تفصيلي لها، ومن ثم تصميم معدلات الأداء الملائمة لها والواقعية، وهذه الطرق هي:

١- الملاحظة المباشرة.

٢- المقابلة، الفردية والجماعية.

٣- الإستقصاء وقوائم المراجعة.

٤- تحليل المواقف.

٥- تحليل الأنشطة ودراسة الحركة والزمن.

٦- المفكرة والتسجيل اليومي للأنشطة.

٧- الأفلام المصورة للوظيفة.

٨- التجربة

ولكل من هذه الطرق مزاياها وصعوباتها أو مشكلاتها والإحتياجات اللازمة لتطبيقها وتحقيق الفائدة المطلوبة منها.

أهم مشكلات وضع المعدلات :

تواجه الإدارة عدداً من المشكلات عند تصميم معدلات الأداء، وكذلك عند تطبيقها وإستخدامها في قياس النتائج التي يصل إليها الموظفون، ومن هذه المشكلات ما يوجد عند مصمم المعدلات أو الرئيس المباشر، ومنها ما يتوفر في الموظف، وكذلك منها ما يوجد في نظام المعدلات نفسه. هذا إلى جانب بعض صعوبات أخرى، وبيان ذلك كما يلي:



#### ١- واضع المعدلات :

(مهندس الحركة والزمن، محلل الوظائف، الرئيس المباشر ..) واضع المعدلات نفسه، سواء أكان مهندس الحركة والزمن أو محلل الوظائف أو الرئيس المباشر للموظف الذي يؤدي الوظيفة محل البحث، وأهم هذه المشكلات هي:

- أ - أخطاء التعميم : وضع معدلات واحدة لجزئيات مختلفة من الوظيفة.
- ب - التأثير بمركز الوظيفة أو سمعتها أو موقعها على الهيكل التنظيمي ووضع المعدلات بناء على ذلك دون دراسة تحليلية تفصيلية لجزئياتها المختلفة.
- ج - تقلد أو تقليد معدلات أخرى موضوعه لوظائف مشابهة أو من أجهزة ومؤسسات أخرى.
- د - الإهتمام بأمور سطحية أو الجزئيات قليلة الأهمية في الوظيفة، وترك الأجزاء الهامة منها.
- هـ - الخوف من الإدارة العليا والميل إلى وضع معدلات عالية للأداء قد يصعب على الأفراد تحقيقها.
- و - اللين أو الشدة المفرطة في وضع وإستخدام المعدلات.
- ز - عدم القدرة على إستخدام المعدلات الموضوعه عند قياس الأداء أو خطأ تفسير هذه المعدلات.
- ح - النزعة المركزية عند تطبيق المعدلات، بمعنى أن يظن أن غالبية الأفراد يتمركزون في الوسط، أما الشواذ من ضعيفي الأداء أو الممتازين فيقعون على الأطراف ويكونون قلة.
- ط - الإنطباعات الخاطئة عن الأفراد ومن ثم نتيجة تطبيق المعدلات في قياس أدائهم.

## ٢- بالنسبة للموظف :

أما من جهة الموظف نفسه فهناك المشكلات الآتية :

- أ - عدم تعاون الموظف عند القيام بدراسة العمل لوضع معدلات الأداء المطلوبة لقياسه.
- ب - اعتراض الموظف أو مقاومته للمعدلات الموضوعة، وعدم تعاونه أو إستعداده للإلتزام بها، والتعلل بشدتها أو صعوبة بلوغها.
- ج - خوف الفرد من عدم تمكنه من مقابلة المعدلات الموضوعة.
- د - غضب الفرد عند حصوله على تقدير ضعيف نتيجة عدم مقابله للمعدلات الموضوعة، وعدم إقتناعه بحجة رئيسه المباشر وتوهمه بأن الأخير متشدد أو صعب التقييم.
- هـ - إختلاف التقويم الذاتى للفرد عن ذلك الذى يعطيه له الرئيس المباشر.
- و - قلة دافعية الفرد تجاه العمل، وتوجه إهتماماته لأشياء أخرى خارجية أو مصلحة الخاصة.
- ز - الإحتمال الضعيف بتحسين أولئك الذين يحققون معدلات أقل من المقررة، وذلك لخوفهم من الفشل مرة أخرى.
- ح - تأثير التنظيم غير الرسمى وجماعات العمل على دراسات الوظائف للحصول على معدلات "معقولة" أو متوسطة للأداء.
- ط - عدم إقتناع الموظف بأهداف العمل وقلة حماسه لتحقيق النتائج التى تريد المؤسسة الحصول عليها.

## ٣- نظام المعدلات :

ثم أن هناك صعوبات يتضمنها النظام الموضوع للمعدلات، ومثال

ذلك:

- أ - عدم وضوح بعض المعدلات.



- ب - صعوبة وضع معدلات لبعض جزئيات العمل.
- ج - الإهتمام بالأنشطة الروتينية وليس النتائج.
- د - تعقد أو صعوبة بعض المعدلات.
- هـ - نقص القدرة عند الرؤساء المباشرين على استخدام المعدلات الموضوعية.
- و - عدم موضوعية بعض الدراسات التحليلية للوظائف، ومن ثم نقص صحة المعدلات الموضوعية بناء عليها.
- ز - عدم جدية النظام، أى عدم تطبيق المعدلات فى كل الأحوال أو على كل الأفراد.
- ح - صعوبات أخرى :

وإلى جانب الصعوبات والمشكلات السابقة توجد هناك مشكلة الإمكانيات المتاحة، والتكنولوجيا - الوسائل والمعدات - المتوفرة، والجهد والوقت المستغرق فى إجراء الدراسات اللازمة لإعداد المعدلات المطلوبة، وكذلك التكاليف التى تستنفذها عملية وضع المعدلات اللازمة. علاج بعض المشكلات:

وسبيل الإدارة فى التغلب على المشكلات المذكورة، أن تجرى الدراسات التحليلية المتعمقة للوظائف محل البحث، وإتباع الطرق العلمية فى ذلك، وإستخدام الأدوات الحديثة، وإشراك الأفراد المعنيين فى تحديد المعدلات والحصول على تعاونهم فى تبادل المعلومات اللازمة، وتجربة المعدلات الموضوعية وأختبارها قبل تطبيقها أو تعميمها، والتأكد من توفر شروط هامة فى هذه المعدلات هى البساطة، والثقة، والمصادقية، والمرونة، وإمكانية الإعتماد عليها، والقابلية للمقارنة والمعالجة الإحصائية، وتغطيتها أو شمولها لكافة أجزاء الوظيفة المبحوثة.

## الإدارة بالأهداف :

ومن المناهج الحديثة المتبعة في الإدارة اليوم ويتزايد إستخدامها في مجالات كثيرة، الإدارة بالأهداف، وهي أسلوب شامل للتطوير يشمل العملية الإدارية في مجملها (من تخطيط وتنظيم وقاعدة ورقابة) ويهدف إلى تحسين النتائج وتطوير الأداء، وينطلق من قاعدة الأهداف التي تحدد بوضوح بالتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

وتسير الإدارة بالأهداف حسب الخطوات الآتية : ويتضح فيها إشترك الفرد في تحديد الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة (عادة سنة) والمعدلات التي يمكن مقابلتها والالتزام بها.

١- يطلب الرئيس المباشر من مرؤوسه إعداد تصور مبدئي يشمل النقاط الآتية:

أ - الأهداف التي يمكنه تحقيقها في الفترة الزمنية المقبلة.

ب - طرق تحقيق هذه الأهداف.

ج - معدلات الأداء التي تقيس النتائج المحصلة.

د - المشكلات المحتملة عند التنفيذ.

هـ - إقتراحات علاج هذه المشكلات.

٢- يناقش الطرفان - الرئيس والمرؤوس - هذا التصور المبدئي، حتى يتم الوصول إلى الإتفاق النهائي أو ورقة العمل، التي تتضمن نفس البنود السابقة، بالإضافة إلى تلك المساعدات التي يلتزم الرئيس بتقديمها لمرؤوسيه أثناء العمل، وكذلك نقاط المراجعة أو التفتيش التي تستخدم للتأكد من سير الخطة حسب المعدلات الموضوعية والتنبيه إلى المشكلات التي تستجد.

٣- بعد أن يتم تحصيل النتائج، يجتمع الرئيس والمرؤوس للقيام بتقييم النتائج بإستخدام المعدلات الموضوعية، وتصحيح الأخطاء إن وجدت وإعداد خطة جديدة للفترة الزمنية المقبلة.



وتتحقق من الإدارة بالأهداف مزايا كثيرة أهمها :

- أ - وضع أهداف واقعية ممكنة التحقيق، متطورة باستمرار.
  - ب - تصميم معدلات أداء واقعية ممكنة التحقيق ومتطورة.
  - ج - تحفيز الأداء الجيد، والمتقدم بالمراد.
  - د - شحذ دوافع الفرد لتحقيق النتائج المحددة.
  - هـ - تعميق الإلتزام والشعور بالمسؤولية عند كل من الرؤساء والمرؤوسين.
  - و - إذكاء التنافس بين الأفراد والأقسام والإدارات لتحقيق النتائج الممتازة.
- ولكن من جهة أخرى، هناك بعض الصعوبات التي تواجهها الإدارة بالأهداف أهمها:
- أ - المبالغة في الأهداف، أما بالتساهل في وضعها أو التشدد فيها.
  - ب - المبالغة في المعايير، مثل وضع معدلات أداء سهلة أو صعبة التحقيق.
  - ج - قد يتجاوز التنافس جدا يبلغ التطاحن بين الأفراد.
  - د - المجهود المستندى المستغرق فيها.
  - هـ - طول الوقت المستنفذ في المراحل المختلفة للإدارة بالأهداف.
  - و - خوف البعض من المسؤولية الملقاه عليه نتيجة تطبيق هذا الأسلوب.
  - ز - عدم رغبة البعض - رؤساء ومرؤوسين - في المشاركة في تطبيق الإدارة بالأهداف.

غير أن هذه الصعوبات، يمكن التغلب عليها، وذلك بالدراسة المتأنية وبتدريب القائمين بالإدارة بالأهداف، وتفهم الظروف البيئية المحيطة، والإفادة من العوامل المساعدة على نجاحها، ومحاولة تجنب العقبات التي تصادفها وإجراء تقويم موضوعي للنتائج المحققة منها.

## ماهية تقييم الأداء

لا شك أن تقييم الأشخاص عملية قديمة قدم التاريخ، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في مواقف كثيرة في حياتنا اليومية، فنحن نحكم على شخص ما بأنه سريع البديهة أو إجتماعي، ونصف آخر بأنه أنطوائي أو بطيء الفهم، ونزعم أن ثالثا نشيط الهمة دائب الحركة وهكذا ولا شك أننا أيضا في حكمنا على الأشخاص نعقد مقارنة أو نجري ترتيبا بسيطا أو نستعمل ميزانا معيناً، فنقول أن هذا الشخص أعقل تفكيراً من ذاك، أو أن هذه الفتاة أقل أنطواءً من تلك، فإذا أنتقلنا إلى مجموعات من الناس نجد أن التقييم يأخذ صورة أدق أو أكثر تفصيلاً فنرتب الأشخاص في كل مجموعة حسب مقياس أو معيار معين، فإذا كان المعيار مثلاً سرعة البديهة، فأنا نضع شخصاً في المقام الأول على أنه أسرع أعضاء المجموعة فهما، ثم نضع غيره في المكان الثاني، هكذا حتى نصل إلى أقل الأعضاء فهما.

وتتبلور عملية التقييم في منظمات الأعمال فتصبح وظيفة متخصصة لها قواعد وأصول ويقوم بها متخصصون أو أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي، ولما كان الناس يلتحقون بمنظمات الأعمال ليعملوا ويؤدوا وظائف معينة، ولما كانوا أيضا يطمعون في التقدم والترقي وزيادة الأجور، فإن من الأهمية بمكان أن نقيم أعمالهم من هاتين الزاويتين.

أ) مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم، ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجيتهم.

ب) مدى قدرتهم على التقدم والإستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور.

لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي لفرد ما،

وحكم على قدرته وأستعداده للتقدم.



وقد ظهر الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكى خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات، وخاصة المنظمات الصناعية، إلا فى أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب، ولو أن كثيرا من المنظمات إلى يومنا هذا لا تأخذ بهذا الأسلوب، أو لا تستعمله بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل، أو أنها تجرى بصفة غير رسمية، كما سنوضح فيما بعد.

#### أهداف تقييم الأداء

حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية وأستعداد الأفراد للتقدم، فإنه يسعى لتحقيق المزايا الآتية :

- ١- اختيار الأفراد الصالحين للترقية.
- ٢- تفادى المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التى تتم بناءا عليها الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التى يتم بناءا عليها الفصل أو توقيع الجزاءات.
- ٣- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم.
- ٤- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجيتها.
- ٥- أمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة.
- ٦- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا فى مناصب أعلى فى المستقبل.
- ٧- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.
- ٨- المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.

٩- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الإتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين، وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى للإستفادة من فرص التقدم.

١٠- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقى الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.

#### علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى لإدارة الأفراد

يجدر النظر لإدارة الأفراد على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة تتعلق بعضها ببعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ومدى أتساقها وإرتباطها بها وتداخلها فيها، ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلاً أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلفاً بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.

ويمكن للإدارة أيضاً أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطى معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها ومقابلتهم للمستويات الموضوعة، وتستطيع كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تعطيها لموظفيها، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين، كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم، فأن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله



وما إذا كانت هناك نواحي قوى أو قصور، وتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسباً ومشجعاً لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب.

ولا ريب أن لهذه المعلومات قيمة لا يستهان بها، فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلاً علمياً تستطيع أن تجرى تخطيطاً سليماً لسياساتها المستقبلية للأختيار والتعيين والأشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتنزيل الرتبة وأنهاء الخدمة.

#### القائمون بعملية التقييم

جرى العرف أن يقوم المشرف المباشر بتقييم العاملين تحت رئاسته، على أن يراجع هذا التقييم بواسطة الرئيس المباشر للمشرف أو بواسطة لجنة شئون العاملين، ويفترض هذا الإجراء أن المشرف المباشر يعرف الأهداف المطلوب تحقيقها في قسمه ويلم بأحوال العمل وظروفه في هذا القسم وعلاقته بالأقسام الأخرى ويعرف أيضاً قدرات العاملين تحت أشرافهم كما أنه بأحتكاكه المستمر مع العاملين ومباشرته لأدائهم يستطيع أن يبني تقييمه على أساس واقعي.

وقد وجدت بعض الدراسات في الجيش الأمريكي أنه يمكن أن يقيم العاملون بعضهم بعضاً، وتزعم هذه الطريقة أن هناك نواح معينة لسلوك العاملين لا يستطيع المشرف أن يتبينها أو يحكم عليها أو يعرفها بالكامل، بينما يعرفها ويستطيع الحكم عليها أولئك الزملاء الذين يلزمون بعضهم بعضاً أوقات العمل، لذلك يقترح البعض أنه لكي تكتمل صورة التقييم تستعين الإدارة بتقييم العاملين لبعضهم إلى جانب تقييم المشرف لهؤلاء العاملين.

وتتبع بعض المنظمات اجراءا ثالثا وهو "تقييم المجموعة" أو التقييم الجماعى، وهنا يقوم المشرف بتقييم أداء العاملين فى قسمه وأداء العاملين فى أقسام أخرى تحت رئاسة مشرفين آخرين، ويعقد هؤلاء المشرفين جميعا إجتماعا يرأسه رئيسهم المباشر أو مدير الأفراد، ويقوم كل منهم بتقييم مرؤوسيه ومرؤوسى الآخرين، وتفيد هذه الإجتماعات فى تحصيل أحكام جماعية عن العاملين فى تفادى التحيز أو عدم الدقة التى قد تنتج عن الأحكام الفردية وتصلح هذه الطريقة إذا كانت الأقسام التى يرأسها المشرفون قريبة أو مرتبطة ببعضها بسبب العمل بحيث يعرف كل مشرف مايدور فى الأقسام الأخرى بدرجة من الدقة تمكنه من الحكم على العاملين فى هذه الأقسام.

وكما يقوم الرؤساء المباشرون بتقييم مرؤوسيههم، فإن المرؤوسين - فى بعض المنظمات- يقومون بتقييم رؤسائهم، وتريد المنظمات التى تتبع هذه الطريقة أن تعرف آراء كل من الطرفين، فكما تجمع بيانات عن العاملين وطرق أدائهم ومستويات إنتاجيتهم وتعاونهم مع الآخرين وغير ذلك، فأنها تجمع بيانات عن المشرفين من حيث الأسلوب الذى يتبعونه فى اشرافهم وجهودهم لتشجيع التعاون بين المرؤوسين وأستعدادهم لحل مشاكلهم والأجابة عن أسئلتهم، أن ذلك يعطى الإدارة فكرة واسعة عن مدى نجاحها فى تدريب المشرفين على التوجيه والقيادة وتحقيق النتائج المطلوبة منهم.

وايا كان القائمون بتقييم العاملين فأن تقييم الأداء سياسة مهمة من سياسات الأفراد تقوم الإدارة بتخطيطها والإعداد لها والأشراف على تنفيذها ومراقبة نتائجها فى نهاية الأمر وحين توجد إدارة تقوم بشئون الأفراد فى المنظمة فأنها تحاول تنسيق وظيفة التقييم فى الأقسام والإدارات وتستعين بالمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين المباشرين فى إعداد استمارات التقييم وتصميم مقابلات التقييم، وهى كذلك تجمع



معلومات عن المشاكل التي يصادفها المقيمون وتسمع آرائهم بشأن حلها. أما إذا لم توجد إدارة للأفراد في المنظمة فأما أن تترك عملية التقييم كلها للمشرف المباشر يتولاها من جميع جوانبها، وأما أن تكون هناك لجنة تنسيق لوظيفة التقييم كما تنسق لوظائف أخرى، أو قد يتم التنسيق بطريقة غير رسمية حيث يتصل المقيمون ببعضهم مباشرة ويناقشون أمور تقييم العاملين تحت إشرافهم.

### الفروق الفردية بين العاملين

غنى عن الذكر أن الناس يختلفون في أحاسيسهم وأشكالهم وملامحهم، وهم يختلفون أيضا في عاداتهم وسلوكهم، وكذلك فإن عملية التنظيم تجد أختلافا يضيّق ويتسع حسب ذكاء الأفراد وأستيعابهم وقدرتهم على التحصيل، فأنت إذا أقيمت درسا على مجموعة من الناس، فإن ما يفهمونه من هذا الدرس من حيث المعنى والمقدار لا شك يختلف من فرد لآخر، ولذلك تجد أن درجاتهم تتفاوت عند أمتحانهم فيما تعلموا وسؤالهم عما حفظوا وفهموا من الدرس الذى ألقى عليهم.

وتستمر قاعدة الاختلاف عندما يعمل الأفراد فى وظائف شتى، فحين يلتحق الفرد بعمله فإنه يتلقى توجيهات معينة من رئيسه وإرشادات فيما يتعلق بطريقة أدائه لعمله، إلا أن هذا الفرد يؤدي عمله طبقا لهذه التوجيهات والأرشادات بطريقة تختلف عن فرد آخر تلقى نفس التوجيهات والأرشادات وربما كانت الفروق فى الأداء أكبر فى الأعمال غير الميكانيكية، أو تلك الأعمال التى تتطلب قدرا من التفكير وحرية التصرف، وعندما لا يكون هناك خط دقيق مفصل يشرح للفرد كيفية تأدية عمله خطوة بخطوة.

لذلك كان نظام الإتصالات مهما عند بحث فروق الأداء فربما قلت هذه الفروق فى الوظائف المتشابهة إذا كانت الإتصالات محكمة دقيقة مفصلة.

وإذا شرح المشرف لمرؤوسيه ماهو مطلوب منهم بالتفصيل وما هي المستويات المحددة التي يتعين عليهم أن يبلغوها، ولكن المشكلة تصبح صعبة إذا لم يكن هناك معيار محدد للأداء، أو إذا لم يكن من السهل وضع هذا المعيار في صورة رقمية، ومن الأمثلة على ذلك معايير "الأفكار الجيدة" و"المبادأة"، "سعة الخيال".

وأما في الأعمال الإنتاجية فيمكن أن تحدد لها معايير دقيقة نسبيا كعدد الوحدات المنتجة ومواصفات هذه الوحدات ومواعيد إنتاجها، ورغم ذلك فقد نجد اختلافًا بين الأفراد في طرق أداء هذه الأعمال، وقد أكد فردريك تايلور هذه الحقيقة عندما أشتغل في أعمال مختلفة فقد وجد أن كل عامل يؤدي عمله بطريقة تختلف عن تلك التي يستعملها الآخرون، وقد دعا ذلك التفكير في "أحسن طريقة لأداء العمل" مما جعله يدرس الحركة والزمن حتى يحدد أفضل الطرق جميعا، ويعين حركات العامل بالتفصيل في كل عملية، ورغم أن تايلور لاحظ الفروق الفردية بين العاملين في أدائهم لأعمالهم إلا أنه نسي ذلك حين أراد أن يضع لكل عملية أو وظيفة طريقة مثلى لأدائها، لذلك فإنه تعرض للنقد من جانب العمل والمديرين والمعنّين بشئون الإدارة بوجه عام في أنه أعقل أهمية الفروق الفردية في أداء العمل.

ولا تقتصر هذه الفروق على الأداء الجسماني والعضلي لوظيفة فقط، ولكنها تمتد لتشمل الاستعداد الذهني والنفسي للفرد، فنجد أن بعض الأفراد يقبلون على عملهم بحماس وآخرون يقبلون عليه بفتور وفريقا ثالثا يود لو لم يؤد أية أعمال، ومجموعة رابعة تبدى عزوفا شديدا عن العمل، وخامسة تتذبذب بين الأقبال والفتور والعزوف فموضوع الدوافع هذا شديد الصلة بالفروق بين الأفراد في أدائهم لأعمالهم المختلفة ورغبتهم في إتقان هذه الأعمال.

لذلك كان مهما أن يتنبه القائمون بعملية التقييم لهذه الفروق الفردية في الأداء، وعلاقة هذه الفروق بالعوامل التي ذكرناها آنفا والتي تتلخص في الاستعداد والقدرات ومعايير العمل والدوافع والاتصالات.



## أخطاء عملية التقييم

قلنا أن تقييم الأداء هو قياس كفاية الأداء الوظيفي وحكم على قدرة الأفراد على القيام بواجباتهم، ولما كان لتقدير المشرف لكفاءة مرؤوسيه وحكمه على مستويات أدائهم وزن كبير - وخصوصا إذا لم تكن كل أعمالهم أو جوانب منها خاضعة للقياس الموضوعي الدقيق، فإن هناك أخطاء تصحب عملية التقييم، وتتلخص هذه الأخطاء فيما يلي :

١- التحيز أو التفضيل الشخصي : قد يفضل المشرف عاملا أو موظفا أو عددا منهم عن بقية العمال أو الموظفين، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييما في غير صالحهم، وقد يجد المشرف أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله ووجهات نظره (كتشجيع نادى رياضى معين، أو تفضيل نوع من الموسيقى) فيميزه في التقييم عن ذلك الذى يحمل وجهات نظر مخالفة، كما قد يتأثر المشرف في تقييمه بعائلة الموظف أو نسبه أو بلدته أو مقدار تعليمه أو خصائص أخرى غير موضوعية.

وقد يكون للعلاقات الشخصية تأثير في حكم المشرف على كفاءة مرؤوسيه، فقد يتساهل المشرف في التقييم إذا قويت هذه العلاقات ويتشدد إذا ضعفت، وقد تتأثر عملية التقييم بمقدار مسح الجوخ الذى يمارسه المرؤوس، أو الهالة التى يحيط بها المرؤوس رئيسه، كذلك قد نجد أن عددا من المشرفين يعطون تقييمات مختلفة لنفس الأشخاص الذين يجرى تقييمهم، وتنتج هذه الاختلافات في التقييم من اختلاف شخصية أو "حزازات" بين الرؤساء أنفسهم، فقد يحسب رئيس جديد لقسم من الأقسام ويغير في تقييم المرؤوسين الذين قيمهم الرئيس السابق ويعطى المجد منهم تقييما ضعيفا والضعيف منهم تقييما حسنا حتى يظهر للإدارة أن الرئيس السابق كان مخطئا أو مقصرا أو غير ملم بحقائق الأمور.

٢. الشدة واللين : قد نجد بعض المشرفين أشداء في تقييمهم، بينما نجد آخرين متساهلين أو متساهلين. وهناك أسباب كثيرة لذلك فقد يلجأ المشرف إلى الشدة إذا كانت التقارير سرية ولا تعرض على الرؤوسيين، أو إذا كان يريد أن يضايق موظفاً أو يعاقبه لأسباب تتعلق بالضرورة بالعمل الذي يؤديه، وقد يلجأ مشرف آخر إلى اللين أو التساهل إذا كانت التقارير ستناقش مع الرؤوسيين، أو إذا كان يريد أن يظهر للإدارة أن العاملين في قسمه أكفاء، أو إذا كان يخشى أنه إذا أعطى رؤوسيه تقديرات ضعيفة فإنه سيتعرض للنقد من جانب رئيسه المباشر، وقد نجد أيضاً أن مشرفاً يعطى لرؤوسيه تقديرات متحسنة وأخذة في الارتفاع بمرور الوقت حتى يثبت للإدارة أنه يقوم بتدريب هؤلاء الرؤوسيين وأن التدريب يؤتى ثماره في صورة أداء متحسن باستمرار، كما قد نجد مشرفاً يعطى تقديرات حسنة لعماله لأنه يخاف منهم ويريد أن يكسب ودهم أو يتقى شرهم.

٣. الحياد أو التوسط : قد يعطى بعض المشرفين جميع أو معظم رؤوسيه تقديرات متوسطة، وذلك إما لجهلهم بالفروق الفردية بين هؤلاء الرؤوسيين، أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها، أو لأنهم لا يريدون أن "يظلموا" أحداً أو يقفوا في طريق ترقينه أو زيادة أجره أو لأنهم يغفلون أهمية تشجيع المنافسة بين الأفراد ولا يريدون أن يحدثوا "أنقساماً" في مجموعاتهم يتميز المجدين من الضعفاء، أو لأنهم يخشون أن يرقى الممتازون وينقلوا من أقسامهم فيتركون فجوة في هذه الأقسام، أو لأنهم لا يريدون أن يظهروا الضعفاء أمام الإدارة حتى لا يسألوا لماذا لم يقوموا بتدريبهم وعلاج ضعفهم.

٤. التعميم أو أخطاء (الهالة) : ويحدث ذلك حين يبنى المشرف تقييمه العام لرؤوسية على أساس عامل واحد من عوامل التقييم أو صفة واحدة من صفات هذا الرؤوس، فإذا وجدته جيداً أو ضعيفاً في خاصية معينة، يعتبره جيداً أو ضعيفاً في بقية الخصائص، فإذا أعطى المشرف موظفاً



من موظفيه تقديرا عاليا في "الحضور في المواعيد" مثلا، فهو يعطيه تقديرا عاليا أيضا في التعاون مع الزملاء و "السرعة في إنجاز الأعمال" وغيرها من العوامل التي لا ترتبط بالضرورة بالحضور في المواعيد، وقد يكون الحضور في المواعيد عاملا مهما من عوامل التقييم، إلا أن بقية العوامل لها أهميتها أيضا.

٥. التأثير بآخر تقييم : قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين، ولا يعنون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيههم طبقا لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتازا يعد ممتازا أيضا في الفترة الحالية، حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفا فيعده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية، حتى لو كان الموظف قد حسن من أدائه بعد التقرير السابق.

٦. التأثير بالوظيفة أو المركز: وذلك حين يقيم الأشخاص طبقا للوظائف التي يشغلونها فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عاليا أو مهما، أو إذا كان اسمها خطيرا أو رنانا، فإن المقيم يعطي شأغلها تقديرا حسنا، والعكس صحيح، أي أن المشرف هنا لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبنى تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها أو مركزها.

٧. الخلط بين الهدف والوسيلة : قد يركز المشرفون أو الموظفون على إجراءات العمل وليس الهدف المراد بلوغه عن طريق هذه الإجراءات فمثلا في وكالة لتوظيف الباحثين عن وظائف، كان موظفوا الوكالة يتولون مقابلة الأشخاص الذين يبحثون عن وظائف حتى يجدوا لهم الوظائف المناسبة، وكان هؤلاء الموظفون يقيمون على أساس عدد المقابلات التي يحرونها، فكان الشغل الشاغل لهؤلاء الموظفين، أن يتموا أكبر عدد ممكن من المقابلات بغض النظر عن النجاح في العثور على عمل للباحثين عنه

وبذلك تحول أهتمام الموظفين عن الهدف إلى التركيز الشديد على الإجراءات ويروى لنا كذلك توفيق الحكيم قصة ذلك الضابط الذى وجد اهتمامه الرئيسى لتأنيب العسكرى الذى كتب التحقيق فى جريمة قتل فى عدد قليل من الصحف، وكان من واجبه أن يكتبه فى صفحات طويلة لأنها جريمة قتل".

٨. التأثير بنية الإدارة فى استعمال التقييم. يقول بيتش : إذا كانت الإدارة تنوى استعمال التقييم لترقية بعض الموظفين، فقد ينجح المشرفون لأعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء الموظفين حتى يمكنهم الإستفادة من فرص الترقى، وإذا كانت الإدارة تريد أن تستعمل التقييم لتصميم برامج تدريبية لتنمية قدرات العاملين، فقد يعطى المشرفون تقديرات ضعيفة نسبيا للموظفين حتى يظهروا للإدارة حاجة هؤلاء للتدريب كما قد يعطى المشرفون مرؤوسيهـم تقديرات ممتازة إذا كانت الإدارة تنوى إستخدام هذه التقديرات فى تقييم الرؤساء أنفسهم.

PMEC



## علاج أخطاء التقييم

ولعلاج الأخطاء السالفة الذكر، أو التخفيف منها على الأقل يجب أن يدرب المشرفون تدريباً شاملاً على عملية التقييم، ويقترح ستراوز وسيلز طريقة المناقشة الجماعية للمشرفين كوسيلة لاكتشاف الأخطاء ونواحي التحيز والعمل على تلافيها فعن طريق الاجتماعات أو الندوات الدورية يستطيع المشرفون أن يتوصلوا لإتفاق حول ما يتوقعونه من مرؤوسيهـم، والعوامل التي يجب أن يركزوا عليها في تقييمهم لهؤلاء المرؤوسين، ويقترح ستراوز وسيلز أيضاً أن يعطى المشرفون أمثلة إفتراضية لوظائف معينة وما تتضمنه هذه الوظائف من أعباء، وسلوك الموظفين فيها، ويطلب منهم أن يقيموا هؤلاء الموظفين، ثم تقارن تقييماتهم وتناقش الاختلافات بينها، وتعرف مصادرها حتى يتضح ما إذا كانت الاختلافات في التقييم قائمة على أساس أختلافات فعلية في مستويات الأداء أم راجعة لتحيز المشرفين أو تاثرهم بعوامل شخصية في التقييم.

ويقترح بيتش لتفادي أخطاء التعميم أو "الهالة" أن يقوم المشرف بتقييم كل مرؤوسيه بالنسبة لعامل واحد من عوامل التقييم، فإذا أنتهى من ذلك فيقوم بتقييمهم جميعاً لعامل آخر، وهكذا، بدلاً من أن يقيم كل واحد منهم بالنسبة لجميع عوامل التقييم مرة واحدة فيتعرض لتأثير الهالة أو التعميم، وحتى يتمكن من مقارنة كل المرؤوسين بالنسبة لمعيار محدد.

غير أن العلاج الرئيسى للأخطاء المذكورة ينحصر أساساً في طرق التقييم نفسها، ومدى دقتها وموضوعيتها وقدرتها على اكتشاف الفروق الفردية في أداء الافراد.





Passion For Excellence



اسماء الموزعين داخل مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
1	دار الفكر العربي	64 شارع عباس العقاد - مدينة نصر	22752984
2	دار طيبة	23 شارع الفريق محمد ابراهيم - متفرع من مكرم عبيد	22711101
3	دار الافق	6 شارع حسين فهمي - متفرع من محمد حسنين هيكل	22754583
4	كمبيوتر ساينس	1 ش عبد الحكيم الرفاعي - عباس العقاد - مدينة نصر	26702263-22874711
5	فيرجن ميغا ستورز	سني ستارز مول مدينة نصر	
6	دار الكتاب الحديث	94 شارع عباس العقاد - مدينة نصر	22752990 - 22752992
10	دار العلوم للنشر والتوزيع	43 ب شارع رمسيس - معروف وسط البلد - القاهرة	25761400-25799907
11	دار الشروق	1 ميدان طلعت حرب - وسط البلد	23912480
12	مكتبة مدهولي	5 ميدان طلعت حرب - وسط البلد	25756421
13	دار حراء	3 شارع شريف - وسط البلد	23928963
14	دار الاحمدى	40 شارع طلعت حرب - وسط البلد	25740503
15	مكتبة زهراء الشرق	16 أ شارع محمد فريد - وسط البلد	23929192
16	عالم الكتب	28 شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23926401
17	مكتبة ليلي	شارع جواد حسنى من ميدان عابدين	23934402
18	مكتبة الشروق الدولية	ابراج عثمان - داخل سوهر ماركت رويال هاوس مصر الجديدة - شارع البورصة متفرع من طلعت حرب وسط البلد	24526348-24544467- 22565939
19	مكتبة شادي	29 شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23928618
20	دار الكتب العلمية	50 ش الشيخ ربحان عابدين القاهرة	27954229
21	مكتبة الزهراء	53 ميدان الفلكي - باب اللوق	27951451
22	دار النهضة العربية	32 شارع عبد الخالق ثروت - وسط البلد	23926931
23	دار افاق	75 شارع القصر العيني - امام دار الحكمة	27953811
24	مكتبة الكتب خان	(3/1) طريق اللاسلكي المعادي الجديدة	25194807
25	مكتبة الأجلو المصرية	165 شارع محمد فريد	23914337
26	المنظمة العربية للتنمية	ص ب ٥٦٦٢ هليوبوليس غرب - ١٧٧١ مصر الجديدة القاهرة	2580077-2580077
27	ايتراك للنشر	مطار الماظلة مصر الجديدة القاهرة ش حسن كامل قرب 12	4172740
28	دار السحاب	شارع المدينة المنورة - النهضة الجديدة - القاهرة	6224957
29	مكتبة النوالي	البوستان - عمارة سنتر الاهرام - مصر الجديدة شارع 91	24195462
30	مكتبة ديوان	159 شارع 26 يوليو - الزمالك	27362096
31	المكتبة الاكاديمية	121 شارع التحرير - الدقى	37485282
32	مكتبة علاء الدين	42 شارع صفية زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	03 /4876186
33	منشأة المعارف	42 شارع سعد زغلول - محطة الرمل - الاسكندرية	03 /4873303
34	مكتبة الهاشمي	شبين الكوم مساكن التعاونيات عمارة ١١ شقة ٨	03/482236051





Inv: 2436  
Date: 17/10/2012

Passion For Ex



اسماء الموزعين خارج مصر			
م	اسم المكتبة	العنوان	التليفون
<b>السعودية</b>			
1	مكتبة العبيكان	ص. ب ٦٢٨٠٧ الرياض ١١٥٩٥	009661 / 4654424
2	مكتبة جريسر	ص. ب ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١	009661 / 4626000
3	مكتبة المؤيد	طريق الملك فهد - مقابل جوازات الرياض	009661 / 4020396
4	مكتبة الشقري	ص. ب ٨٨٣٣ الرياض ١١٤٩٢	009661 / 4611717
5	مكتبة كنوز المعرفة	ص. ب ٣٠٧٤٦ جدة ٢١٤٨٧	009662 / 6514222
6	شركة قرطبة	ص. ب ٢٤٧٩٢ الرياض ١١٤٥٦	009661 / 4791323
<b>الكويت</b>			
7	شركة المكتبات الكويتية	مجمع المثنى - شارع فهد السالم - الكويت	00965 / 2424289
8	مركز الراشد	مجمع العازمي - شارع تونس - حولي	00965 / 2666206
9	دار اقرا	الكويت حولي ش المثنى ص ب ١٩٣٧ حولي	00965/9157170
10	دار الكتاب الحديث	شارع الهلالي - برج الصديق - الصفاة	00965 / 2460634
<b>الإمارات</b>			
11	مكتبة دبي للتوزيع	ص ب ١٥٢٦٠ دبي	00971/43339998
12	مكتبة الجامعة	أبوظبي - الإمارات	00971/26422530
<b>اليمن</b>			
13	الدار العلمية للمكتب الجامعية	ص. ب ١٣٥١٩ صنعاء	009671 / 216649
14	مكتبة خالد بن الوليد	الداري العربي - امام معرض القادسية	009671 / 224694
<b>قطر</b>			
15	تسجيلات الأمة	الدوحة - قطر	0974/4420203-4442535
<b>سوريا</b>			
16	دار الفكر	ص. ب ٩٦٢ دمشق	0096311 / 2211166
<b>فلسطين</b>			
17	مطبعة ومكتبة منصور	غزة فلسطين	009708 / 2825688
18	وكالة ابو غوش	ص. ب ٦٦٩٨٨ القدس ٩١٦٦٩	009722 / 5831404
<b>الأردن</b>			
19	دار المستقبل	ص. ب ١٨٤٢٤٨ عمان ١١١١٨	009626 / 4658263
<b>الجزائر</b>			
20	الدار الجزائرية	الجزائر	00213/615353
21	زينب طلحة	الجزائر	21379275370
22	دار الكتاب الحديث	درارية - جزئية C رقم ٣٤ - ص. ب: ١١ الجزائر	0021321 / 354105
<b>ليبيا</b>			
23	مكتبة دار الشعب	مصراتة - شارع رمضان السويعلي	002185/12617969





# المناهج التدريبية المتكاملة

هي علامة مسجلة لمركز الخبرات المهنية للإدارة .. بميك  
تضم سبعة مجالات رئيسية تعطى أكثر من ثلاثمائة  
موضوع تدريبي .. تركز على الجانب المهارى  
والتطبيقي و يكفى كل منها لتنفيذ برنامج  
تدريبي مدته خمسة ايام.  
لاغني عنها للمدرب و المتدرب و اخصائى التدريب .  
أختر منها ما يناسبك و ابدأ العمل و فى حوزتك  
خبرة تزيد عن أربعين عاما من التدريب

المستشار العلمي  
د.عبدالرحمن توفيق

KNOWLEDGE



Skills



Attitude

## دراسات الوصف الوظيفى

edarabook.com  
pmecegypt.com



best books in Management

edarabook.com

أفضل ما كتب فى الإدارة

٢٣ شارع عامر - من شارع الدقي . الجيزة - مصر. هاتف / فاكس : ٧٦١٠٣٩٨ - ٢٣٦٧٩٦٠ (٢٠٢)